
PALVELUJOHTAMINEN MONIKANAVASSA

Verkkoneuvottelusta asiakaskokemus

Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

Tiina Vaahteranoksa



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Tiina Vaahteranoksa	Vuosi 2014
Työn nimi	Palvelujohtaminen monikanavassa – Verkkoneuvottelusta asiakaskokemus, Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki	

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää uuden neuvottelukanavan eli verkkoneuvottelun hyödyt pankin kannalta. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle eli Länsi-Uudenmaan Osuuspankille verkkoneuvottelustrategia ja tehdä suunnitelma verkkoneuvottelujen lisäämiseksi palvelujohtamista kehittämällä. Verkkoneuvottelu on Osuuspankin verkkopankin kautta tapahtuva pankin ja asiakkaan välinen kohtaaminen, jossa kommunikoidaan kuva- ja ääniyhteyden sekä jaettavan materiaalin avulla.

Keskeisessä osassa teoreettisessa viitekehyksessä olivat palvelu ja sen johtaminen sekä kehittäminen, elektroninen liiketoiminta ja monikanava sekä asiakaskokemus. Internetin käyttö on yleistynyt ja se mahdollistaa uusia asiakaspalvelu- ja liiketoimintatapoja.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksellisenä kehittämistyönä teemahaastattelujen avulla. Haasteltavat olivat kehittämisspäällikkö OP-Palveluista ja neljä pilottipankin edustajaa neljästä eri Osuuspankista.

Tuloksista ilmeni, että verkkoneuvottelu on pilotoinneissa osoittautunut positiiviseksi ja kehittämisen arvoiseksi neuvottelukanavaksi, vaikka kokemuksia on vielä vähän. Tutkimustuloksia ei voida yleistää eikä niiden perusteella voida luoda verkkoneuvottelustrategiaa, mutta palvelukanava on koettu erinomaiseksi ja se mahdollistaa asiakkaiden joustavan ja nopean palvelemisen.

Pilottipankkien kokemukset osoittivat, että verkkoneuvottelun käyttöönotto ja toteutus tulisi suunnitella pankeissa huolellisesti, jotta uusi kanava mahdollistaa mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Koko pankki olisi hyvä sitouttaa uuteen toimintamahdollisuuteen pankin johtoa myöten ja palvelusta tulisi kertoa selkeästi sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä uudenlaisen mahdollisuuden vuoksi.

Avainsanat Palvelujohtaminen, asiakaskokemus, elektroninen liiketoiminta, monikanava

Sivut 94 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author

Tiina Vaahteranoksa

Year 2014

Subject of Master's thesis Service Management in Multi-channel Business - Customer Experience by Online Conferencing. Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the benefits of online conferencing by the bank's point of view. The aim was to create a strategy for the online negotiating for the Länsi-Uudenmaan Osuuspankki by using service management and developing a plan to increase the use of web conferencing. Web conferencing is online banking between the bank and the customer to communicate with video and audio connection and share material.

The theoretical framework consists of the service and the service management, the development of e-business, multi-channel and customer experience. Usage of the internet has become more common and it makes new ways of doing business and service possible.

The empirical research was implemented as a qualitative action research by applying theme interviews. Interviews were taken to the service developer in OP-Palvelut and four representatives of pilot banks.

The results of this research showed positive knowledge and proved that the online conferencing is worth of developing, even if there is only some experience. The research results cannot be generalized and do not allow to create an online negotiation strategy, but the service works well and it allows customers a quick and flexible service.

According to the pilot banks practical experience the introduction and implementation of the new channel should be carefully planned in banks to get the best possible customer experience. The whole bank should be committed to the new way of doing business. The external and internal communications should be taken carefully to give the information of the new way of negotiation.

Keywords Service management, customer experience, e-business, multi-channel.

Pages 94 p. + appendices 4 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa.....	1
1.2	Tavoite.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	3
2.1	OP-Pohjola-ryhmä.....	3
2.2	Länsi-Uudenmaan Osuuspankki.....	3
2.3	Verkkoneuvottelu	4
2.4	Pankkipalveluiden monikanava.....	5
3	PALVELUJOHTAMINEN, ASIAKASKOKEMUS JA MONIKANAVA ELEKTRONISESSA LIIKETOIMINNASSA.....	7
3.1	Palvelujohtaminen	7
3.1.1	Palvelu.....	7
3.1.2	Elektroninen palvelu	9
3.1.3	Palvelujohtaminen.....	11
3.1.4	Palveluiden kehittäminen	15
3.2	Asiakaskokemus.....	17
3.3	Internet liiketoiminnassa	20
3.3.1	Elektroninen liiketoiminta.....	21
3.3.2	Monikanava.....	22
3.3.3	Verkkopankit.....	24
3.3.4	Asiakassuhde elektronisessa liiketoiminnassa	25
3.3.5	Internetin yleistymisen.....	27
3.4	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
4.1	Tutkimusmenetelmä	30
4.2	Teemahaastattelu	31
5	YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ	35
5.1	Tutkimustulokset tiivistettynä	35
5.2	Kehitysehdotukset Länsi-Uudenmaan Osuuspankin verkkoneuvotteluihin.....	39
5.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	40
6	PÄÄTÄNTÖ.....	43
6.1	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus.....	43
6.2	Jatkotutkimusaiheita	43

LÄHTEET	45
LIITTEET	1
1. Haastattelulomake 1	1
2. Haastattelulomake 2	3

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Valitsin aiheen sen ajankohtaisuuden ja omakohtaisten oppimisen kautta heränneen mielenkiinnon vuoksi. Syksyllä 2012 aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun tradenomiopinnot Hämeen ammattikorkeakoulussa, ja opiskelu tapahtuu pääsääntöisesti verkossa internetin välityksellä. Olen itse oppinut käyttämään paljon erilaisia internetsovelluksia ja ajatusmaailmani on avartunut lukuisille eri verkkotoiminnan mahdollisuuksille. Täten innostuin opinnäytetyössänikin perehtymään paremmin verkkoliiketoimintamahdollisuuksiin nykyisellä työnantajallani.

Pankkien verkkopankkiohjelmat ovat yleistyneet vuosi vuodelta. Tekniikan kehittyessä sekä yleistyessä on verkkopankkiohjelmiakin kehitetty entisestään. Isoimmat pankit, kuten myös OP-Pohjola-ryhmä, ovat kehittäneet verkkoneuvottelua, jolla asiakas voi neuvotella omista pankkiasioistaan pankin toimihenkilön kanssa tulematta konttorille vaan käyttäen verkkopankin verkkoneuvottelupalvelua. Palvelu on mahdollista alkuun vain tietokoneilla, mutta tulevaisuudessa myös mobiililaitteilla ja älypuhelimilla. (OP-Pohjola-ryhmän info-tilaisuus 12.2.2013)

Rahoitus- ja vakuutusala on toimialana tietointensiivinen ja teknologia liittyy alaan olennaisesti. Pankki- ja vakuutuspalveluja hoidetaan paljon sähköisesti ja tulevaisuudessa asiakaskontaktit ohjataan entistä enemmän verkkoon. Asiakas saa valita itselleen sopivimman tavan hoitaa pankkiasioitaan ja siksi palveluja tuotetaan monikanavana eli useilla eri yhteystavoilla. Konttorissa asioidaan pääsääntöisesti jatkossa vain erityispalvelujen vuoksi ja sähköisten palvelujen kehittymisen myötä myyntiä tehdään pitkälti tietoverkoissa, joka asettaa omat haasteensa asiakaspalveluosaamiselle. (EK 2006, 43, 45.)

Danske Bank Oyj:n uutisoitiin (Taloussanomat 9.1.2013) ottavan käyttöön verkkotapaamiset ja artikkelissa kerrottiin myös muiden pankkien testailevan uutta kanavaa. OP-Pohjola-ryhmässä pilotointi järjestelmien ja toimintatapojen osalta on aloitettu muutamissa Osuuspankeissa syksyllä 2012 ja Länsi-Uudenmaan Osuuspankissa keväällä 2013. Asiantuntijat ovat tarkkaan miettineet teknisen toteutuksen, mutta tämän työn tarkoituksena on selvittää kuinka verkkoneuvottelusta saataisiin sekä pankille että asiakkaalle mahdollisimman hyvä kokemus ja hyöty.

Toimintaympäristön muuttuminen konttoreista internetiin edellyttää palvelujen lisäämistä ja kehittämistä. Toisaalta kehittyminen mahdollistaa uudenlaisia palveluja ja palveluinnovaatioita. Erilaiset sosiaaliset, ekologiset, taloudelliset ja kulttuuriset trendit sekä suuntaukset vaikuttavat siihen, millainen palvelu menestyy tulevaisuudessa. (Lönngqvist, Jääskeläinen Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää ja Vuolle 2010, 32.) Teknologian kehittäminen ei yksin riitä muuttamaan palveluja

tuottavammiksi, vaan olennaisempaa on miettiä kuinka tekniikalla voidaan muuttaa palveluprosesseja ja kehittää uusia palvelutarjoomia. Kehityksessä on varottava, ettei palvelu muutu liian epäinhimilliseksi ja ei-toivotuksi. Teknologian vaikutus palveluihin on jäänyt epäselväksi, koska sen vaikutusta tuottavuuteen ja asiakastytyväisyyteen on tutkittu vähän. (Brax 2007, 44, 51.)

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on selvittää uuden neuvottelukanavan eli verkkoneuvottelun hyödyt pankin kannalta ja mitä mahdollisuuksia pankilla on asiakaskokemuksen maksimointiin. Tutkimuksen tavoitteena on luoda Länsi-Uudenmaan Osuuspankille verkkoneuvottelustrategia ja palvelujohtamista kehittämällä, tehdä suunnitelma verkkoneuvottelujen käytön lisäämisestä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on tutustua palvelujohtamiseen ja asiakaskokemukseen sekä internetiin liiketoimintaympäristönä. Tutkimusaineistona ovat sekä OP-Palveluiden kehittämispäällikön että Osuuspankkien pilottipankkien edustajien haastattelut ja heidän kokemuksensa verkkoneuvotteluista sekä niiden käyttöönotosta.

Tutkimusongelman ratkaisua lähdetään etsimään hakemalla vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat verkkoneuvottelun hyödyt?
- Minkälaista lisäarvoa verkkoneuvottelu tuo verrattuna muihin kanaviin?
- Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi verkkoneuvotteluissa?

Palvelun tuottavuuden sijaan työssä keskitytään uuden kanavan käytännöllisyyteen ja asiakaskokemukseen. Verkkoneuvottelu on uusi palvelukanava ja siksi työssä perehdytään myös verkkoneuvotteluun toimintona, jotta kehittämis ehdotukset voidaan esittää konkreettisemmin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeisessä toisessa kappaleessa esitellään tutkimuskohteen yrityksen ja verkkoneuvottelun palveluna. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi teoreettisen viitekehyksen mukaiset pääteoriat. Neljännessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksesta ja sen menetelmistä sekä tavoitteista. Työn lopussa on yhteenveto tuloksista pohdintojen ja arviointien kera. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia verkkoneuvottelujen hyödyntämiseen ja ideoita jatkotutkimuksiin.

2 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Tämän toisen luvun aiheena ovat perustiedot yrityksestä ja tutkittavasta palvelukanavasta eli verkkoneuvottelusta. Verkkoneuvottelut täydentävät OP-Pohjola-ryhmän jo entuudestaan laajaa palvelukanavavalikoimaa.

2.1 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmä on yksi Suomen suurimmista finanssiryhmistä. Se tarjoaa asiakkailleen erinomaiset keskittämisedut sekä maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012)

OP-Pohjola-ryhmän muodostavat noin 200 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen; yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP-Pohjolan perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Pitkäjänteinen asiakkaan ajatteleminen näkyy myös jatkuvana uudistumisena, joista esimerkkinä verkkoneuvottelut ja mobiilipalvelu. Palveluja ja tuotteita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012)

OP-Pohjola uudisti strategiansa vuonna 2012. Strategia perustuu pitkäjänteiseen liiketoiminnan kehittämiseen asiakkaan eduksi. Strategia on rakennettu kestämaan hyvinkin merkittävät odottamattomat muutokset toimintaympäristössä. Keskeistä on jatkaa tarinaa osana suomalaista yhteiskuntaa, investoida tulevaisuuteen ja vahvistaa entisestään pohjaa pitkän aikavälin menestykselle. OP-Pohjola-ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP-Pohjola-ryhmällä on 4,2 miljoonaa asiakasta, joista 3,8 miljoonaa on henkilöasiakkaita ja yritysasiakkaita on noin 400 000. Ryhmässä oli vuonna 2012 henkilökuntaa 13 290 henkilöä. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012)

2.2 Länsi-Uudenmaan Osuuspankki

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki toimii Uudellamaalla Lohjan, Karkkilan, Kirkkonummen, Siuntion ja Vihdin kuntien alueella. Konttoreita pankilla on yhteensä seitsemän. Toimialueella asuu 125.000 henkilöä ja väkiluku kasvaa vuosittain. Pankilla on asiakkaita noin 58.800, joista 23.335 oli omistajajäseniä vuoden 2012 lopussa. Vuonna 2012 pankissa oli henkilökuntaa keskimäärin 122 henkilöä. (Länsi-Uudenmaan Osuuspankki, tulostiedote 2012)

2.3 Verkkoneuvottelu

Verkkoneuvottelu on uusi neuvottelukanava, jossa asiakas voi neuvotella pankin toimihenkilön kanssa internetin välityksellä tulematta konttoriin. Uusi kanava on aluksi tarkoitettu pankin vanhoille asiakkaille, joilla on käytössään Osuuspankin verkkopankki. Asiakas kirjautuu sisään verkkopankkiin omilla tunnuksillaan ja lataa lisäsovelluksen verkkoneuvottelua varten. Pankin toimihenkilö ottaa sovelluksessa asiakkaaseen yhteyttä verkkopankin kautta ennakoon sovittuun aikaan. (OP-Pohjola-ryhmän infotilaisuus 12.2.2013)

Verkkoneuvottelu on asiakkaalle helppo ja paikasta riippumaton tapa neuvotella pankki- ja vakuutusasioista asiantuntijan kanssa. Verkkoneuvottelussa on videokuva ja ääniyhteys pankin toimihenkilön ja asiakkaan välillä. Molemmat osapuolet voivat myös jakaa tietokonenäkymäänsä ja esitellä materiaalia omalta tietokoneeltaan. Asiakkaat, joiden on muuten hankala tulla konttoriin, pääsevät keskustelemaan kasvokkain pankin asiantuntijan kanssa maantieteellisestä välimatkasta huolimatta. Osa sopimuksista on hyväksyttävissä sähköisellä tunnistautumisella, mutta osa vaatii edelleen käynnin konttorissa ja fyysisen asiakirjan allekirjoittamista. Esimerkiksi asuntolaina on edelleen allekirjoitettava pankissa. Verkkoneuvottelussa on mahdollista tunnistaa yksi asiakas kerrallaan, mutta asuntolainalla saattaa olla useampi kuin yksi velallinen ja molempien velallisten tunnistamiseksi käynti konttorilla on tarpeen. Palvelu on alkuun tarkoitettu yksityishenkilöille, ei yritysasiakkaille tai yritysten edustajille. (OP-Pohjola-ryhmän tiedote 14.9.2012)

Neuvottelut tallennetaan sekä kuvan ja äänen että jaetun materiaalin osalta, joten jälkikäteen voidaan tarkistaa neuvottelun kulku ja sovitut asiat. Yhteys on salattu ja tietoturva on auditoitu eli turvallisuus ja tallennus täyttää riittävät laatuvaatimukset. Verkkoneuvottelussa käytetään OP-Pohjolan yhteistyökumppanin Videran toimittamaa VidyoDesktop-ohjelmaa. Ohjelma on asiakkaalle maksuton. (OP-Pohjola-ryhmän tiedote, 14.9.2012) VidyoDesktop mahdollistaa videoneuvotteluyhteyden tietokoneiden välillä reaaliajassa. Sovellus on nopea asentaa ja toimii yleisimmissä käyttöjärjestelmissä. Sovellus mahdollistaa erilaisia tietojen jakamista tietokoneelta samanaikaisesti videokuvan ja äänen kanssa. (www.vidyo.com)

Verkkoneuvottelu edellyttää sähköistä tunnistautumista. Tunnistepalvelussa eli tupas-varmennepalvelussa pankki tunnistaa asiakkaansa tupas-varmenteita hyväksikäyttäen. Pankki tunnistaa täten asiakkaan vahvalla tunnistuksella omien rekisteriensä perusteella. Tupas-palvelua käytetään lisäksi myös sähköiseen allekirjoittamiseen palvelutarjoajan asiointipalvelussa. (Kontkanen 2011, 234.) Innasen ja Saarimäen (2012, 279.) mukaan vahvalla sähköisellä tunnistamisella tarkoitetaan henkilön yksilöimistä ja tunnisteiden aitouden ja oikeellisuuden todentamista sähköistä menetelmää käyttämällä. Toimiakseen luotettavasti sähköinen asiointi vaatii riittävän varman tavan tunnistaa käyttäjä.

Palvelujohtaminen monikanavassa

Suomen lainsäädännön mukaan pankkien tulee tunnistaa ja tuntea asiakkaansa. Pankilla tulee olla asiakkaan henkilötietojen lisäksi riittävät tiedot asiakkaan toiminnasta, taloudellisesta asemasta, asioinnista ja palvelujen käyttötarkoituksesta. (Finanssialan keskusliitto ry. 2013)

Verkkoneuvottelua ja elektronista liiketoimintaa säännellään suomalaisessa lainsäädännössä useissa eri laeissa. Monet näistä laeista perustuvat EU:n direktiiveihin. Liiketoiminnan yleiset lait kuten kauppalaki ja kuluttajansuojalaki sääntelevät soveltuvilta osilta myös elektronista liiketoimintaa. (Tinnilä, Vihervaara, Klimscheffskij & Laurila 2008, 45.) Kuluttajansuojalain terminologiassa verkkokauppa kuuluu etämyyntiin. (Lahtinen 2013, 87.) Etämyynnin mukaan asiakkaalla on oikeus tutustua tekemiinsä sopimuksiin ehtoineen ennen lopullista päätöstä ja siksi sopimuksille on määritelty 14 päivän peruutusoikeus. Lakia sähköisistä allekirjoituksista sovelletaan sähköisiin allekirjoituksiin sekä palvelutarjoajiin, jotka tarjoavat sähköisiin allekirjoituksiin liittyviä tuotteita tai palveluita yleisölle. Tässä laissa on määritelty mitä tietoja palvelutarjoajalla tulee olla varmistuakseen sähköisen allekirjoituksen oikeellisuudesta. (Tinnilä ym. 2008, 46.)

2.4 Pankkipalveluiden monikanava

Pankkien asiakkaat ovat alkaneet käyttämään yhä useammin muita kanavia kuin konttoriverkostoa pankkiasioiden hoitoon. Oikein toteutettuina uudet palvelukanavat lisäävät pankkien kustannustehokkuutta ja ristiinmyyntiä eli uusien tuotealueiden myyntiä asiakkaille. Se voi myös parantaa pankin brändiä ja lisätä asiakastyytyvää. Todellinen monikanavainen palvelumalli tarkoittaa sitä, että pankki pystyy tarjoamaan useita eri palveluita mihin aikaan tahansa, ja asiakas voi käyttää palveluita silloin kuin se hänelle itselle parhaiten sopii. Asiakkaille on myös pystyttävä tarjoamaan eri kanavien tukipalveluja, kuten teknistä tukea, johon asiakas voi olla yhteydessä ongelmatilanteessa. (Banking on multichannel, 2011)

Lahtisen (2013, 24.) mukaan onnistuneen monikanavaisen asiakaskokemuksen takaa yhtenevä asiakasviestintä ja samat kanta-asiakastarjoukset kaikissa kanavissa. Jokin peruspalvelu saa olla edullisempi itsepalvelukanavassa, kuten esimerkiksi laskun maksaminen verkkopankissa.

OP-Pohjola-ryhmällä on useita palvelukanavia:

- OP-verkkopalvelu
- OP-verkkopalvelun tekstiversio
- OP-mobiili
- OP-puhelinpalvelu
- Pohjola Vakuutuksen puhelinpalvelu
- konttorit (www.op.fi).

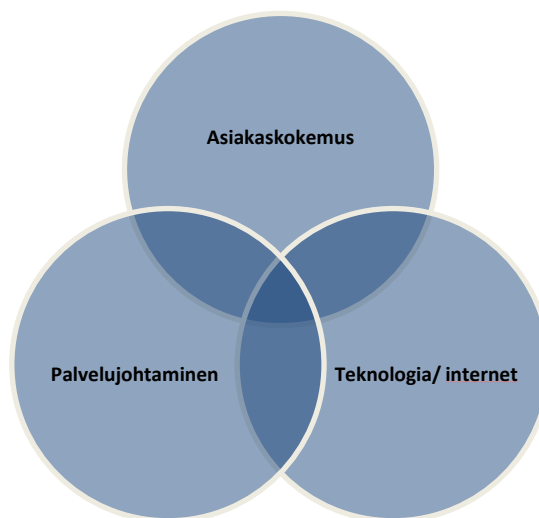
Palvelujohtaminen monikanavassa

OP-Verkkopalvelussa on useita tapoja hoitaa pankkipalveluita ja olla yhteydessä pankkiin. Itsenäisten palveluiden lisäksi verkkopalvelusta löytyy chat- ja soittopyyntömahdollisuus sekä verkkoneuvottelu perinteisten viestien ja valtakirjatoimintojen lisäksi. (www.op.fi)

3 PALVELUJOHTAMINEN, ASIAKASKOKEMUS JA MONIKANAVA ELEKTRONISESSA LIIKETOIMINNASSA

Tässä kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teorialta. Teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on antaa teoreettinen selitys tutkimuksen ilmiölle. Tutkimusongelma on seuraava: minkälaisia lisäarvoja ja asiakaskokemuksia verkkoneuvottelu mahdollistaa.

Luvussa perehdytään ensin palveluun ja palvelujohtamiseen sekä asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen. Lopuksi olen koonnut yhteen internetin syitä ja mahdollisuuksia paremman palvelun kannalta tukien monikanavapalvelua. Näiden osa-alueiden avulla pyritään selvittämään seikat ja keskinäiset vaikutukset, luotaessa mahdollisimman hyvää elektronista palvelua (Kuvio 1).



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen pääaiheet

3.1 Palvelujohtaminen

3.1.1 Palvelu

Palvelun käsitettä käytetään eri yhteyksissä tarkoittamaan eri asioita. Palvelulla voidaan esimerkiksi viitata eri ammatti- ja palvelualoihin. Se voi tarkoittaa myös palvelua tuotteena, mutta tällöin fyysinen hyödyke on osa palvelukokonaisuutta. Monissa määritelmässä palvelu määritellään aineettomina asioina ja siksi niiden varastointi on vaikeaa. Palvelun tarjoaminen edellyttää vuorovaikutusta tuottajan ja kuluttajan välillä ja myös useimmiten sen tuottaminen sekä kuluttaminen ovat samanaikaisia. (EK 2005, 7.)

Lovelock ja Wirtz määrittelevät (2011, 37.) palvelun olevan taloudellisia toimintoja, jolloin asiakas saa käytetyn rahan vastineeksi hyötyä työvoimasta, ammattitaidosta, tuotteista, laitteista, yhteyksistä tai järjestelmästä, vaikka ei saakaan minkään omistusta fyysisesti.

Asiantuntijan palvelu tuottaa asiakkaalle hyötyä osaamisellaan, jotka muodostavat tarjoomia. (Grönroos 2001, 80, 88.)

Parantaisen (2007, 38.) mukaan hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Asiakkaille tulee antaa kunnollinen palvelulupaus, jotta heistä tulee uteliaita ja epäuskoisia ja että erotut kilpailijoista. (Parantainen 2007. 73.)

Grönroos (2001, 81-84.) määrittelee palveluiden olevan prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja joissa käytetään monenlaisia resursseja. Ne eivät ole konkreettisia asioita, minkä takia niitä ei voi valvoa ennen kuin ne on myyty ja kulutettu. Asiakas ei ole pelkästään palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu myös palveluprosessiin eli on myös yksi tuotantoresurssi. Palvelut ovat heterogeenisiä eli yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu, koska sosiaalinen suhde tai tilanne on erilainen. Jos prosessi on asiakkaan mielestä puutteellinen, mitkään perinteiset markkinointitoimenpiteet tai edes palveluprosessin laadukkaat lopputulokset eivät saa asiakasta säilymään yrityksen asiakkaana, jos hän löytää paremman vaihtoehdon. (Grönroos 2001, 26-27, 88.)

Palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti, sovitulla tavalla ja täyttää sovitut kriteerit nopeasti, oikeaan aikaan ja hinnoittelun mukaisesti. Asiakas ei ehkä tunne olemassa olevia vaihtoehtoja eikä tunnista tarpeitaan tai ongelmiaan, joten palvelun tuottajan on tuotava asiat esiin eri keinoin. Asiakslähtöisyyden kehittäminen edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla riittävästi tietoa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3, 6.)

Onnistunut palvelu on enemmän kiinni viitsimisestä ja jaksamisesta kuin osaamisesta. Asiakkaat arvostavat ”enemmän vähemmällä, nopeammin ja miellyttävämmin” -periaatetta ja osoittavat arvostuksensa uskollisuudella ja toistuvilla ostoilla. Uskollisuus edellyttää, että yritys ennakoii asiakkaiden tarpeita ja ottaa ne kilpailijoita paremmin huomioon. (Wiskari 2009, 114-115.)

Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä painottaviin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Ensin mainitut ovat riippuvaisia prosessiin osallistuvista ihmisistä, kun jälkimmäinen perustuu automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muunlaisiin fyysisiin resursseihin. Huipputekniset palvelut saattavat olla riippuvaisia henkilöstön palveluhenkisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut, jos palveluun tulee tekninen häiriö. (Grönroos 2001, 84.)

Palvelut voidaan luokitella myös jatkuvasti tarjottaviin ja satunnaisiin palveluihin asiakassuhteen luonteen mukaan. Kun asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on vuorovaikutusta jatkuvasti, yrityksellä on

mahdollisuus kehittää paremmin useilla eri tavoin suhteita. Ajoittain käytettyjen palveluiden osalta kehittäminen on hankalampaa, koska suhteen solmiminen on hankalampaa. Monesti ajoittaista palvelua tarjoavat yritykset pystyvät solmimaan arvokkaita ja kannattavia suhteita helpommin. (Grönroos 2001, 85.) Pankkien palveluvalikoimat ovat hyvin laajoja tilipalveluista rahoitusjärjestelyihin sekä yksityishenkilöille että yritysasiakkaille. Asiakkaat käyttävät jatkuvasti useita palveluita, esimerkiksi peruspankkipalveluita kuten tiliä, korttia ja verkkopankkia. (Kontkanen 2011, 104.)

Palvelu tulee suunnitella hyvin etukäteen, jos palvelun taso halutaan pitää hyvänä ja johdonmukaisena. Jos palvelua ei ole suunniteltu hyvin, seurauksena on laatuongelmia. Tällöin on vaarana, että asiakkaiden ja palveluntarjoajan mielipiteet palvelusta jäävät täysin erilaisiksi tai ainakin niin erilaisiksi, että odotetun palvelun ja koetun palvelun välille syntyy kuilu. (Grönroos 2000, 100.)

Palveluja kehittämällä luodaan kilpailukykyä sekä innovatiivista ja kannattavaa liiketoimintaa. Palvelujen kehittämisellä voidaan tavoitella nykyisen tyylin tai ilmeen muutosta, palvelun parannusta tai laajennusta sekä ratkaisua uuteen tarpeeseen tai uutta palvelua nykyiseen tarpeeseen. Palveluiden tulisi kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden mukana, mutta myös ennakoiden niitä ottaen huomioon asiakkaan kyky ja halukkuus osallistua palveluun. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3, 8.)

3.1.2 Elektroninen palvelu

Tinnilän, Vihervaaran, Klimscheffskijin ja Laurilan mukaan (2008, 32) elektroninen eli sähköinen palvelu on tietoverkkojen mahdollistama sovellus, jolla voidaan asioida ja tehdä jokin toimenpide internetin välityksellä. Palvelu suoritetaan etäpalveluna, sähköisesti, vastaanottajan henkilökohtaisesta pyynnöstä tapahtuvana tiedonsiirtona tai tavallisesti hyvitystä vastaan.

Sähköisiä palveluja on viisi erilaista. Lisäarvopalvelu on yleisnimi palveluille, jotka luovat lisäarvoa peruspalvelun lisäksi. Esimerkiksi mobiilipalvelu on matkapuhelinten lisäpalvelu. Standardipalvelu on vakioimuotoinen palvelu, joka tarjotaan kaikille samanlaisena ja joka voidaan automatisoimalla siirtää elektronisiin kanaviin asiakkaiden itsepalveluna hoidettavaksi. Henkilökohtainen palvelu on tilanne, jossa palvelun ostaja ja asiakaspalvelija ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Elektronisissa kanavissa palvelu voi myös olla henkilökohtaista, kun palvelu on personoitu asiakkaan mukaan ja vaikei vuorovaikutusta asiakaspalvelijan kanssa olekaan. Tästä esimerkkinä ovat oman sivustonäkymän muokkaaminen tai online-tuki, jossa asiakas saa henkilökohtaista palvelua elektronisen palvelun käyttöön. Henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu sitä enemmän, mitä monimutkaisempi palvelu on loppuasiakkaalle ja mitä vähemmän hänellä on palveluun liittyvää tietoa, osaamista tai kokemusta. Mobiilipalvelu on mobiililaitteeseen hankittava palvelu, joka koostuu yhdestä tai

useammasta mobiilisovelluksesta. (Tinnilä ym. 2008, 32-33.)
Verkkoneuvottelu on henkilökohtainen palvelu.

Palvelu elektronisessa kanavassa on suunniteltava huolellisesti. Kun toimintatapa on mietitty, tulee huomioida tekninen toteutus. Uuden toimintatavan seurauksia on mietittävä eli miten se tulee muuttamaan yritystä. Monesti uusi toimintastrategia edellyttää myös markkinoinnin, mainonnan ja suhdetoiminnan muuttumista. Harvalla yrityksellä on mahdollisuutta rakentaa teknologiaa itse, joten sen osalta kannattaa turvautua asiantuntijoihin, jotta saadaan toimiva ratkaisu aikaiseksi ja että sitä kehitetään myös jatkossa uuden teknologian, trendien ja asiakaskokemusten mukaan. (Li & Bernoff 2009, 103-105.)

Internetpalvelun suunnitteluprosessissa tulisi huomioida kaikki seuraavat seikat. POST-menetelmä (people, objectives, strategy and technology eli ihmiset, tavoitteet, strategia ja teknologia) on verkkovalta-ajattelun perusta. Yrityksen on hyvä huomioida, kuinka ihmiset toimivat tällä hetkellä ja arvioida, kuinka he tulevat osallistumaan eli millainen on asiakkaiden nettisosiaalisuusprofiili. Tavoitteleeko ja toimiiko palveluntarjoaja internetin välityksellä merkkinoitakseen vai myydäkseen tuotetta. Verkkovaltastrategian tavoitteena saattaa olla myös työntekijöiden yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden parantaminen. Yrityksen strategiaa tulee ehkä muokata asiakassuhteiden tai asiakkaiden osallistumisen muututtua internetpalvelun myötä. Strategia voi myös muuttaa henkilöstön tapaa toimia ja sekin tulisi suunnitella etukäteen. Sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita on valmisteltava tulevaan muutokseen ja strategiaan. (Li & Bernoff 2009, 97-99.)

Kaikki tuotteet tai palvelut eivät sovellu käytettäväksi tai ostettavaksi internetistä. Finanssipalveluiden tarjoajien tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin, jotta asiakkaat tavoitettaisiin internetin kautta mahdollisimman hyvin. Palveluiden tai tuotteiden tulisi olla sopiva mahdollisimman monelle ja riittävän helposti käytettävä. Asiointi internetpalvelussa tulisi myös olla muuta kanavaa helpompi, jotta asiakas valitsee internetin myös seuraavalla kerralla. Sopimuksen tekeminen internetissä edellyttää, että kaikki hankinnan vaiheet eli vaihtoehtojen vertailu, varsinainen osto ja jälkiseuranta, esimerkiksi rahaston kurssin kehityksen seuraaminen, sujuvat vaivattomasti ja nopeasti. (King 2010, 147, 150-151.)

Mitä monimutkaisempi tuote tai palvelu on, sitä enemmän asiakas edellyttää tuotetietoutta ja tuntumaa hankkiakseen sen. Lainalaisuudet ja laaja tuotevalikoima usein edellyttävät tarkempaa tutustumista ja siksi asiantuntijan kanssa neuvottelu voi olla monille tarpeen ennen ostopäätöksen tekemistä. Internet mahdollistaa tehokkaan tiedonhaun sekä tuotteesta ja palvelusta että palveluntarjoajasta, mutta silti asiakkaalle vielä mukavin tapa on keskustella ratkaisusta asiantuntijan kanssa. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä tee sopimusta häntä palvelleen henkilön kanssa, vaan käyttää henkilöä tiedonlähteenä ja tekee varsinaisen oston myöhemmin itsepalvelukanavien kautta. Esimerkiksi asuntolainaa pidetään yleisesti monimutkaisena tuotteena ja siksi asiakas yleensä haluaa

keskustella asiantuntijan kanssa, jotta asuntolainan määrä ja tarvittavat vakuudet sopivat juuri hänen tilanteeseensa. Asiakas myös usein ymmärtää, että palveluntarjoajan puolelta hyväksynnän saaminen saattaa edellyttää myös erilaisten selvitysten tekemistä. Asuntolainan hyväksyminen ja allekirjoittaminen eivät vielä ole mahdollista sähköisessä palvelussa eli asiakkaalla ei ole muuta mahdollisuutta kuin tehdä osto toimihenkilöltä. (King 2010, 57-58.)

3.1.3 Palvelujohtaminen

Strategiseksi lähestymistavaksi yritys voi valita palvelun, tuotteen, hinnan tai imagon. Valitessaan palvelun, yritys pitää asiakassuhteisiin kuuluvia palveluja tärkeinä. Valinta vaikuttaa myös siihen, kuinka yritystä johdetaan. Kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kehittämistä kutsutaan palvelujohtamiseksi. Grönroos (2001) määrittelee palvelujohtamisen tarkoittavan, että ymmärretään miten liiketoimintaa johdetaan kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu palveluista. (Grönroos 2001, 29-30, 266.)

Palvelujohtaminen on hyödykejohtamista haasteellisempaa. Palvelusta tekee vaikeamman sen hahmottamattomuus ja sen nopea muuttuminen tai suhteuttaminen asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen. Palvelujohtaminen muodostuu seitsemästä vaiheesta: palvelutuotteen ideointi, palvelujen visiointi asiakaspalveluympäristöön, kysynnän ja tarjonnan taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely, kehityssuunnitelman tekeminen, toteutus ja johtaminen sekä seurata ja seurannan raportointi. (Rissanen 2006, 155.)

Lönnqvist, Jääskeläinen Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolle (2010) nimittivät palvelujohtamista osuvammin palvelutuotannoksi. Palvelutuotanto on palvelutoimintaa, joka tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyrityksessä, päätoimintona tai tukitoimena. Termi pitää sisällään sekä resurssit, varsinaisen palveluprosessin että tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset. Palvelutuotanto koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat lähtötilanne, prosessi eli varsinaisesta tekeminen ja lopputulos. (Lönnqvist, Jääskeläinen Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolle 2010, 15-18.)

Palvelutuotanto jaetaan elementteihin, jotta sen mittaaminen ja johtaminen olisi kohdistettavissa. Elementtejä ovat palvelutuote, palvelutarjooma, tarve palvelulle, odotukset palvelusta ja palvelun laatu. Palvelu saadaan aikaiseksi resursseilla, joita ovat tilat, laitteet, henkilöt, osaaminen, motivaatio, maine ja tietotaito. Näiden osatekijöiden ja prosessin avulla saadaan aikaiseksi palvelutuotos. On kuitenkin muistettava, että aina palveluiden hankinnan taustalla ei ole tuotoksen saaminen vaan palvelun aikaansaamat vaikutukset, esimerkiksi oppiminen tai paremman yleiskunnon saavuttaminen. (Lönnqvist ym. 2010, 19-21.)

Palvelutuotannossa asiakkaan rooli on vahvistunut viime vuosina ja sen uskotaan saavan vielä suuremman merkityksen jatkossa. Asiakas voi

toimia palvelun kehittäjänä, mutta hänen tarpeitaan ja halujaan pidetään keskeisinä uusia palvelutarjoomia kehiteltäessä. (Lönnqvist ym. 2010, 35.)

Yksittäisten tavaroiden tai palveluiden merkitys tulee tulevaisuudessa vähenemään. Tavaroiden sijaan yritysten tulisi tarjota kokonaisuuksia, jotka muodostuvat palveluista ja tavaroista. Kaikkea ei tarvitse enää omistaa itse, vaan tuotteita tai palveluita voi vuokrata tarpeen sattuessa. (Tuulaniemi 2011, 16, 18.)

Uutta palvelua kehitettäessä muuttuu prosessi jonkin verran. Palvelu-uutuuden kehittämisvaiheet ovat: palveluideoiden kehittäminen, ideoiden karsinta esivalinnan avulla, palvelukonseptin testaus ja vertailu, liiketoimintasopivuuden ja kannattavuuden tutkimus, palvelutuotteen kehittäminen markkinatuotteeksi, palvelun lanseeraus markkinoille sekä menestyksen ja kannattavuuden seuranta. Onnistuminen edellyttää, että projektille on määritelty tavoitteet ja vastuuhenkilö. Projektijohtajan on uskottava realistiseen hankkeeseen ja ylin johto tukee projektin toteutusta. Kehittymistä tulisi tapahtua kokoajan, jotta palvelutarjoaja pystyy säilyttämään asemansa markkinoilla ja pysyy kehityksessä sekä tarpeiden muuttumisessa mukana. Toisinaan muutos voi johtua pakosta, jos syynä on ollut esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen. Palvelukehityksen johtaminen on haasteellista, koska lopputulos ei ole ennustettavissa ja arviolta 10 % ideoista menestyy. Useimmiten syynä palvelukehitysprojektin epäonnistumiseen ovat liian kiireinen tai liian pitkä aikataulu, vähäiset tai vääränlaiset voimavarat, kehitystoiminnan ohessa arkisen tekemisen laiminlyönti tai johdon jättäytyminen tai jättäminen hankkeen ulkopuolelle. (Rissanen 2006, 198-201, 206-208.)

Palvelunsuunnittelu edellyttää, että tavoitteet on määritelty, lähtökohta arvioitu ja resurssit laskettu. Hyvä palvelu tuotetaan motivoitumisen kautta eli siksi yrityksen on huolella suunniteltava työntekijöiden innostus ja palvelualltius sekä osaaminen uuden palvelun osalta. (Rissanen 2006, 166, 169.)

Palveluyrityksen esimiehen on ymmärrettävä oma työnsä. Esimiehen vastuulla on asettaa ja saavuttaa alaistensa sekä henkilökohtaiset että yhteiset tavoitteet. Hän myös luo yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen palveluun ja sen parantamiseen sekä kehittämiseen. Yrityksellä on oltava kokonaiskuva palvelun senhetkisestä tilasta analysoimalla ja arvioimalla omaa toimintaansa. (Wiskari 2009, 27, 29, 112.)

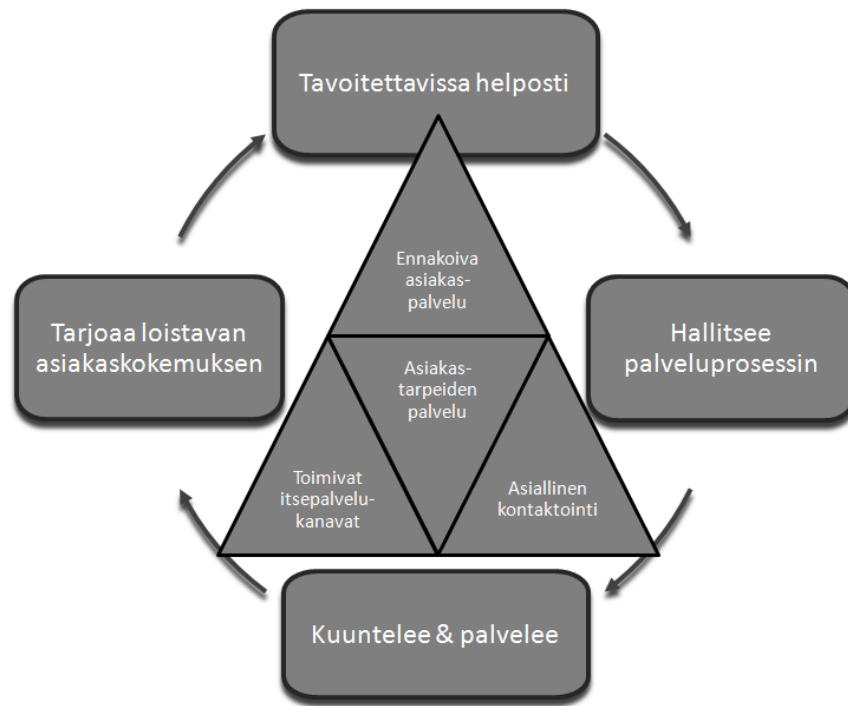
Palvelujohtamista soveltavan yrityksen tulee ymmärtää millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät, miten asiakkaille tuotetaan arvoa ja miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta pystytään tuottamaan palvelulla arvoa. Palvelujohtajan tulee myös ymmärtää, että asiakkaan haluamat hyödyt muuttuvat ajan myötä ja että asiakkaan kokeman laadun on muututtava sen mukaisesti. Täten palveluyrityksissä keskitytään kokonaisuhyötyihin, pitkäaikaisiin suhteisiin, koettuihin kokonaislaatuihin sekä kokonaisuhyödyn ja kokonaislaadun kehittämisprosessiin. (Grönroos 2001, 266-267.)

Palvelutarjonnan johtaminen, joka perustuu hyvin määritettyyn asiakkaan hyödyn ymmärtämiseen, edellyttää neljää toimenpidettä: palveluajatuksen, peruspalvelupaketin ja laajennetun palvelutarjonnan kehittämistä sekä imagon ja viestinnän johtamista. Peruspalvelupaketti kuvaa mitä palveluja tarvitaan tarpeiden tyydyttämiseen. Palvelupaketista on tehtävä laajennettu palvelutarjonta, ennen kuin voidaan kuvata palvelua tuotteeksi. Laajennettuun palvelutarjontaan sisältyvät palveluprosessi sekä organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi. Imagolla on suodattava vaikutus laadun kokemiseen. Sen vuoksi yrityksen on johdettava kokonais- tai paikallisimagoaan ja markkinointiviestintäänsä niin, että ne edistävät laajennetun palvelutarjonnan myönteistä kokemista. Palveluajatuksen kehittäminen kiteyttää yrityksen toiminnan asiakkaan palvelemisessa. (Grönroos 2000, 118-119.)

Laajennetun palvelutarjoaman johtaminen muodostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, palvelupisteiden sijainnit ja ulkonäöt sekä työkalut ja asiakirjat muun muassa vaikuttavat palvelun saatavuuteen. Näiden fyysisten resurssien lisäksi erilainen vuorovaikutus vaikuttaa palvelun kokemiseen. (Grönroos 2001, 229, 231-232.)

Myönteinen imago voi parantaa kokemusta, kun puolestaan huono imago voi pilata palvelun. Imago vaikuttaa koettuun palveluun ja siksi imagon ja viestinnän johtaminen on olennainen osa palvelutuotteen kehittämistä. Pitkällä aikavälillä markkinointiviestintä edistää imagoa ja muovaa sitä jonkin verran. Suusanallisella viestinnällä on suuri ja pitkävaikutteinen merkitys imagoon. Osto- ja kulutushetken suusanallisella viestinnällä saattaa olla merkittävä välitön vaikutus. (Grönroos 2001, 234.)

Price ja Jaffe (2008) kehottavat palvelujohtamisessa panostamaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja siten saavuttamaan parhaan palvelun (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Asiakstarpeiden palvelu (mukaillen Price & Jaffe 2008, 1.)

Pricen ja Jaffen (2008, 1.) mukaan parhaan palvelun tarjoaminen edellyttää asiakkaan tarpeiden palvelua, joka koostuu ennakoivasta asiakaspalvelusta, asiallisesta kontaktoinnista ja toimivista itsepalvelukanavista. Yrityksen tulisi lisäksi hallita palveluprosessi, olla helposti tavoitettavissa, tarjota loistava asiakaskokemus sekä kuunnella että palvella asiakasta.

Kun yritykset ovat johtamisessa panostaneet palvelun nopeuteen rakentamalla erilaisia asiakaspalvelukeskuksia ja puhelinpalveluita, on palvelun laatu usein kärsinyt. On väärin luulla, että asiakas olisi tyytyväinen vain nopeaan palveluun, jos tämä ensin on saanut jonottaa puhelimesta ja valintatoimintojen jälkeen puhelu on yhdistynyt väärälle ihmiselle, jonka osaaminen on niin suppeaa, ettei henkilö osaa auttaa asiakasta. Palvelun tehokkuutta mitataan puheluiden kestoilla ja siten asiakkaalle pyritään saamaan nopeasti lyhyt vastaus kysymykseen, vaikka vastaus ei olisi juuri sopiva asiakkaan kysymykseen. (Price & Jaffe 2008, 13-14.)

Tarjotakseen asiakkaalle parasta palvelua, tulisi palvelun toimia ja palvella niin hyvin, että asiakkaalla ei olisi tarvetta olla yhteydessä lainkaan yritykseen. Itsepalvelukanavien kautta asiakas saisi hoidettua asiansa sujuvasti ja helposti, mutta tarpeen vaatiessa yritys olisi tavoitettavissa. Tällöin asiakkaat ovat tyytyväisempiä, uskollisempia ja edullisempia. Asiakkaan tarve olla yhteydessä palvelutarjoajaan voidaan minimoida, jos hänet pidetään viestimällä tietoisena ajankohtaisista asioista. Asiakkaalle esimerkiksi kerrotaan prosessin etenemisestä sähköpostilla, varmistetaan tapaaminen tekstiviestillä ennen tapaamista ja tiedotetaan ongelma- tai huoltotilanteissa mahdollisista käyttökatkoista. Kun viestintä pidetään asiallisena, eikä asiakkaita turruteta liioilla ulossoitoilla tai

markkinoinnilla, viesti menee parhaiten asiakkaalle perille. (Price & Jaffe 2008, 26-28, 32, 100-101.)

Palvelevan yrityksen on hallittava palvelu- ja tuotantoprosessinsa. Prosessin vaiheiden tulisi olla yhtenäisiä ja toimia joustavasti, eikä itsenäisinä osastoina, joita johdetaan omien tavoitteiden mukaisesti. Työntekijöiden tulisi tietää, mitä muut työntekijät tekevät, jotta he voivat toimia asiakkaan edun mukaisesti nopeammin ja ilman ylimääräisiä välikäsiä. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja sopiminen edesauttaa tehokkaampaa työskentelyä ja niillä saavutetaan tyytyväisempiä asiakkaita. (Price & Jaffe 2008, 167-168.)

Tyytyväisempiä asiakkaita saadakseen, yritysten on kuunneltava ja palveltava asiakkaita. Perinteisten markkina- ja asiakastyytyväisyystutkimusten sijaan asiakkailta palautteen pyytäminen olisi parempi tehdä suoraan asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Palautteen kysymisestä tulisi tulla yleinen ja jatkuva toiminto eli yritys ohjeistaa henkilökuntaa kysymään asiakkaalta palautetta tietyissä vaiheissa asiakaspalvelua. Tällöin mielipide ja asiakaskokemus ovat tuoreita ja verrannollisia. Tällöin yrityksellä on myös mahdollisuus parantaa palvelua heti ja siten ehkä välttää asiakasmenetys. Palautteet tulisi käsitellä ja analysoida sekä tehdä mahdolliset muutokset toimintatapoihin, tuotteisiin tai palveluihin. (Price & Jaffe 2008, 204-205.)

Edellä mainittujen parannusehdotusten avulla asiakaskokemuksesta voidaan saada entistä parempi ja yrityksestä menestyneempi. Tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksestaan ystävilleen ja tuttavilleen, joka on yritykselle ilmaista mainosta. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein myös uskollisia ja ostavat useammin. Asiakaspalvelijoiden työ on helpompaa tyytyväisten asiakkaiden kanssa kuin käyttää aikaa pahoittellen palvelun, tuotteen tai prosessin toimimattomuutta. Tämä myös vähentää henkilökunnan liikkuvuutta ja lisää sitoutuneisuutta. Parempi asiakaspalvelu säästää monilta kuluilta. (Price & Jaffe 2008, 243-245.)

3.1.4 Palveluiden kehittäminen

Tekniikan ja internetin kehittyminen ja yleistyminen ovat tarjonneet yrityksille uusia mahdollisuuksia palvelutarjoomien kehittämiseen. Tietotekniikka mahdollistaa suuret asiakas- ja tietokannat, joka helpottaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden toimia. Asiakaspalvelijalla on mahdollisuus parantaa vuorovaikutusta asiakastietojen vuoksi. Uusi tekniikka nopeuttaa ja helpottaa asiakkaan asiointia. Kaikki asiakkaat eivät hyväksy palveluprosessin uusia tekniikoita, mutta monet voidaan saada käyttäjiksi motivoimalla ja käytön opastuksella. (Grönroos 2001, 234-235.)

Palvelutarjooman kehittämisessä on seitsemän vaihetta: asiakkaiden etsiminen, hyötyjen arviointi, laajennetun palvelutarjooman peruspiirteiden määrittäminen, palvelutarjooman kehittämistä ohjaavan palveluajatuksen määrittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen,

saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu, tarjoamaa vahvistavan markkinointiviestinnän suunnittelu ja organisaation valmentaminen. (Grönroos 2001, 236.)

Uusien palveluiden kehittämiseen käytetään usein blueprint-menetelmää, jolla erotetaan asiakkaalle näkyvät ja piilotetut palveluprosessien vaiheet. Menetelmä helpottaa prosessin virheiden havaitsemista tarkemmin ja puolueettomasti. Ensin määritellään palvelun päätekijät ja sen jälkeen hahmotellaan tekijät näiden palveluosien välillä. Blueprint selventää vaihe vaiheelta asiakkaiden ja työntekijöiden välisiä kohtaamisia sekä havainnollistaa, kuinka taustatoimet tukevat asiakaspalvelijoiden työtä ja kuinka eri osastojen toiminnot linkittyvät palveluun. Virheiden minimoinnin ja ennaltaehkäisyyn lisäksi blueprint helpottaa johtoa tehostamaan ja tarpeen vaatiessa muuttamaan palveluprosessin eri vaiheita. (Lovelock & Wirtz 2011, 222-224.)

Palvelumuotoilu on palveluiden kehittämistä muotoilun avulla, jossa yhdistyy luova ja analyyttinen lähestymistapa. Palvelumuotoilulla pyritään saamaan visualisoinnilla näkymättömät näkyviksi visualisoinnin ja konkretisoinnin avulla sekä luomaan jotakin kilpailijan vastaavasta poikkeavaa. Palvelu muodostuu asiakkaasta, asiakaspalvelijasta ja näiden osapuolten välisestä kommunikoinnista sekä kokemuksesta. (Tuulaniemi 2011, 63.)

Palvelumuotoilu antaa yritykselle loogisen toimintamallin. Sen liiketoiminnalliset edut ovat liiketoiminnan strateginen suuntaaminen, toiminnan keskittäminen asiakaslähtöiseksi, sisäisten toimintojen parantaminen, asiakassuhteen syventäminen ja uusien ja jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseksi. Vanhojen palveluiden osalta palvelumuotoilu auttaa mallintamaan koko palveluketjun ja sen avulla yritys voi löytää asiakkaalle arvoa tuottamattomat tai puuttuvat osa-alueet. Uuden palvelun luomisessa palvelumuotoilu auttaa muun muassa asiakasymmärryksen kautta huomaamaan uusia asiakastarpeita ja mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan yhteistoiminnan hyödyntämisen kehittämistyössä. (Tuulaniemi 2011, 95-100.)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Ensin määritellään ongelma tai mihin ongelmaan uusi palvelu on ratkaisu. Seuraavaksi tehdään tutkimus, jolla pyritään keräämään tietoa kehittämiskohteesta ja sen toimintaympäristöstä resursseineen ja käyttäjäineen. Kolmannessa vaiheessa palvelu suunnitellaan ja testataan, jonka jälkeen seuraa palvelutuotanto, jossa palvelu saatetaan markkinoille. Viimeiseksi arvioidaan prosessin lopputulos ja mahdollisesti parannellaan asiakaspalautteiden mukaan. Vaiheet ja niiden työmäärä vaihtelee tuotettavan palvelun, käytettävien resurssien, kohdeasiakkaiden ja markkinoiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 127-129.)

Tuulaniemi (2011, 76.) kuvasi palveluprosessia teatteriksi. Asiakkaalle näkyvä osa on teatterin lava ja kulisissa on yrityksen taustatoimet ja tukipalvelut. Parantainen (2007) puolestaan nimittää palveluprosessia formaatiksi. Hyvä palveluformaatti on toistettavissa ja se huomioi

erilaisten asiakkaiden erilaiset tilanteet. Formaatin ei tarvitse olla identtinen, vaan sen tulisi joustaa tilanteen mukaan. Dokumentointi helpottaa formaatin säilyttämistä ja se ei ole henkilöriippuvainen, vaikka asiakaspalvelijat ajan myötä vaihtuvat. Hyvä formaatti tuottaa laadukkaita tuloksia ja asiakaspalvelijat noudattavat sitä mielellään. Tällöin toimihenkilöt eivät improvisoi liikaa, suuntaa työtehoja virheiden etsintään tai liian yksityiskohtaiseen miettimiseen. Asiakas kokee toimivan formaatin itsestään selvänä, eikä harkitse muuta toteutus- tai palvelumuotoa. (Parantainen 2007, 123-126.)

Erinomainen palveluformaatti helpottaa töiden organisointia. Kiinteä formaatti helpottaa palvelun hinnoittelua, myyntiä ja markkinointia. Asiakas tietää, mitä lopputuloksena syntyy ja mistä hän maksaa. Projektin työtuntien määrä tiedetään etukäteen ja se helpottaa hinnan määrittämistä ja aikataulun noudattamista. Kiinteän palveluformaatin resursointi on helppoa, kun on tiedossa, mitä osaamista projektiin tarvitaan. Tarkkaan lasketun aikataulun vuoksi ei ole mahdollisuutta liialliseen ihmettelyyn ja pohtimiseen. Tarkka mallinnus ja toimintatapa myös karsivat pois ylipalvelemisen, eikä asiakaskaan ehdi nopeassa vauhdissa pyytää lisäpalveluja kesken prosessin vaan vasta jälkikäteen erikseen laskutettavana lisäpalveluna. (Parantainen 2007, 128-131.)

3.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se ei ole päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Siksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Tähän tarvitaan elämyksiä, jotka ovat voimakkaita positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahvat tunteet kuten ilo, onni, oivallus ja ilahtuminen. Elämykset ovat kulttuuri- ja kontekstisidonnaisia ja se mikä on yhdelle arkinen itsestänselvyys, voi luoda toiselle vahvan asiakaskokemuksen. Elämys saattaa väärässä yhteydessä olla myös negatiivinen tai ei-toivottu. Asiakaskokemuksen ollessa elämyksellinen, se jää helpommin mieleen ja tavallisuudet unohtuvat. Lisäksi, kun asiakas on saanut ilahduttavan kokemuksen, hän palaa ostamaan lisää. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 45, 48-49.) Tuulaniemen (2011, 71-72) mukaan asiakaskokemus muodostuu tarpeesta, odotuksesta, tottumuksesta, tavasta, arvosta, muiden ihmisten mielipiteestä, palvelun hinnasta, palvelun ominaisuudesta ja kilpailijoiden vastaavasta palvelusta.

Taloussanomien artikkelissa 11.4.2013 painotettiin asiakaskokemuksen mittaamista: ”Menestyäkseen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä asiakaslähtöisen yrityksen on pystyttävä ymmärtämään asiakaskohtaamisiaan entistä paremmin. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ne seikat, joiden pohjalta asiakas ostopäätöksensä lopulta tekee. Aktiivisella asiakaskokemusten mittaamisella saadaan tietoa nykytilasta, kehityskohdista sekä reagointia vaativista poikkeustilanteista. Ilman

reaaliaikaista tietoa asiakaskokemuksesta on vaikea muuttaa totuttuja toimintatapoja ja sitä kautta rakentaa kilpailuetua.” Asiakaskokemuksen mittaamista tapahtuu paljon ja osin asiakkaan huomaamatta. Asiakaskokemuksen tärkeys on havaittavissa myös konsultoinnissa, koulutuksessa ja muissa liike-elämän palvelutarjonnoissa.

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnalla tarkoitetaan palvelun sujuvuutta, hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta sekä kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen. Tunnetaso merkitsee asiakkaan heti kokemia tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, kuten miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja aistittavuutta. Merkitystaso tarkoittaa palvelutilanteeseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurisia koodeja, haaveita, tarinoita ja suhdetta asiakkaan elämään ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

Satunnainen kokemus vaihtelee ajan, paikan ja etenkin henkilön mukaan eikä sitä ole johdettu lainkaan. Tämä kokemus vaihtelee siihen osallistuvien henkilöiden ja paikan mukaan. Odotettavissa oleva kokemus taas on ennalta suunniteltu ja riippumaton ajasta tai paikasta. Kolmas tyyppi on johdettu kokemus. Se on myös suunniteltu ja ajasta tai paikasta riippumaton, mutta poikkeaa odotettavissa olevasta erottumalla ja tuottamalla asiakkaalle arvoa. Asiakaskokemuksia on siis kolmen laisia. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-53.)

Asiakaskokemusten on tullut arkipäiväisemmäksi ja yksi syy tähän on internetin yleistyminen ja huima kasvu. Enää asiakkaan ei ole tarvetta vierailla fyysisesti liikkeessä ostaessaan vaan moni asia hoituu verkkokaupassa. Asiakkaat tekevät ostoksensa siinä kanavassa, sinä ajankohtana ja sillä tapaa kuin heille parhaiten sopii eikä myyjän määrittelemässä paikassa tiettyyn aukioloaikaan. Kun asiakas pohtii ostopäätöstä, hän etsii usein tietoa internetistä. Hakukoneen kautta hän saattaa päätyä ensin yrityksen kotisivuille, mutta melko nopeasti hän jatkaa lukemaan suosituksia ja kokemuksia keskustelupalstoilta, sosiaalisesta mediasta tai erilaisista suosituspalveluista. Kertomukset hyvistä ja huonoista kokemuksista leviävät nopeasti ja laajalle. Tavallisesti huono kokemus leviää positiivista nopeammin ja laajemmalle. Ainoa mahdollisuus vaikuttaa asiaan, on systemaattinen asiakaskokemuksen johtaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 27-31.)

Palvelukokonaisuuden hallinta on palveluosaamista, joka on tekniikan hallintaa, tuotantoprosessin hallintaa, taiteellista hallintaa sekä yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen hallintaa. Menestyvä palveluosaaminen tyydyttää yksittäisten asiakkaiden tarpeita ja luo asiakkaille lisäarvoa. Siksi moni yritys kehittää palvelujaan juuri asiakastyytyväisyyden kautta. Henkilöasiakasliiketoiminnassa tarpeiden tunnistaminen perustuu asiakasryhmäkohtaisten tyytyväisyystekijöiden selvittämiseen. Tyytyväisyystekijöitä ovat esimerkiksi: tarpeiden kuuntelu ja kartoitus, välitön huomioiminen, puhelinpalvelu, sijainti, asioinnin helppous, aukioloajat, siistit ja asialliset odotustilat, palvelun nopeus ja

ajantasaisuus, asiakaspalvelijoiden riittävyys, palvelualttius, joustavuus, hinta, laatu, myyntitapahtuma ja sen jälkihoito, hyvä ja oikea palvelu- tai tuotevalikoima, asiantuntemus ja ammattitaito, yrityksen viestintä ja tiedottaminen, toiminnan luotettavuus ja yrityksen jatkuva uudistuminen. (Honkola & Jounela 2000, 14-15, 64-65.)

Yleisesti ajatellaan, että tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia kuin muut asiakkaat. Uskollisten asiakkaiden tuomat säännölliset kassavirrat mahdollistavat investoinnit uusien asiakkuuksien luomiseksi. On myös helpompaa jalostaa nykyisiä asiakkuuksia kuin synnyttää uusia. Erityisen tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan hiukan korkeamman hinnan saamistaan tuotteista tai palveluista. Asiakas voi olla tyytyväinen huonompaankin laatuun, jos hän saa laadun pienemmällä rahallisella tai ajallisella panostuksella. Korkealaatuista palvelua saava asiakas taas voi olla tyytymätön, koska koettu laatu vaatii häneltä liian suuria panostuksia suhteessa olemassa oleviin resursseihin. Jotta saataisiin asiakkaat tyytyväisiksi, olisi panostettava yrityksen laadun kehitykseen ja samalla huolehdittava työntekijöiden tyytyväisyydestä. Asiakkaiden tyytyväisyys lähtee siis työntekijöiden tyytyväisyydestä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 98-99, 102.)

Erilaiset asiat tuottavat asiakkaille arvoa. Arvoelementtejä ovat brändi, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, tuoteominaisuudet, arjen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja turvallisuus. (Tuulaniemi 2011, 34-37.) Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokemus arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää ja tyydyttävät asiakkaan tarpeen. Uhraus on tavallisesti hinta, mutta enenevässä määrin myös menetetty aika. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä, mitä vähemmän heidän tulee uhrata omaa aikaansa ja toisinaan se jopa on tärkeämmässä roolissa kuin hinta. (Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Huonon asiakaskokemuksen syytetään tavallisesti johtuvan asiakkaan omasta epäonnistumisesta tai epäonnesta ja asiakaspalvelijan huonosta päivästä, mutta tavallisesti ongelmat juontavat juurensa johtoon ja johdon tapaan johtaa asiakaskokemusta. Harva yritys on systemaattisesti alkanut johtaa asiakaskohtaamisia, vaikka sillä saavutettaisiin merkittävä kilpailuetua. (Schmitt 2010, 4.)

Schmitt (2010) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen olevan asiakkaan kokemuksen hallintaa koko tuotteen tai yrityksen osalta ja johtamisessa keskitytään asiakkaaseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkuuksien hallintaa laajempaa, koska tietojen keräämisen ohella asiakkuuksia myös rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisella yritys tietää, miten yritys ja sen tuotteet ovat liki asiakkaan elämää, mutta perusominaisuuksien lisäksi asiakaskokemus tuo esiin brändiä ja identiteettiä. Sekä ennen että jälkeen myynnin tulee panostaa viestintään ja palveluun asiakaskokemuksen maksimoimiseksi. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee ottaa tuotteen tai palvelun lisäksi huomioon yrityksen koko organisaatio sekä sisäisesti että ulkoisesti, koska asiakaspalvelijat ovat usein luomassa

asiakaskokemusta asiakkaalle. Henkilökunnan tulee olla motivoitunutta ja hallita tehtävänsä. (Schmitt 2010, 17-18.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisessa on lukuisia hyötyjä. Se vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyvääsiisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, vahvistaa asiakkaiden suositteluhaluutta, kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstöä, vähentää asiakaspoistumaa, vähentää negatiivisten palautteiden määrää ja pienentää asiakashankinnan kustannuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.)

3.3 Internet liiketoiminnassa

Mäkitalon ja Wallinheimon (2012, 9, 11.) mukaan nykyteknologian tarkoitus on helpottaa sekä työskentelyä että viestintää. Uusi teknologia motivoi ihmisiä viestimään ja toimimaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Täten virtuaalisuutta voidaan pitää luonnollisena toimintana ajassamme.

Li ja Bernoff (2009, 26-27.) kutsuvat tätä uutta ilmiötä verkkovallaksi. Ihmisen halu olla yhteydessä toisiinsa, uudet vuorovaikutteiset teknologiat ja nettitalouden tuottomahdollisuudet ovat luoneet tämän uuden aikakauden. Ilmiö kasvaa ja kehittyy nopeasti sekä tarjoaa haasteen yrityksen strategiaksi. Internetyhteyksien leviäminen joka paikkaan on tehnyt ihmisistä vuorovaikutteisempia ja tietoisempia muista ihmisistä. Aikaisempien tietokoneiden sijaan ihmiset käyttävät uusia ohjelmia ja ohjelmia pystyy usein personoimaan omiin tarpeisiin sopiviksi. Kun kuluttajat ovat alkaneet käyttää enemmän aikaansa internetissä, myös mainostajat, palveluntarjoajat ovat panostaneet internetiin.

Verkko-ostamisesta on tullut suomalaisille arkipäivää ja kaupoiille merkittävää liiketoimintaa. Vuonna 2011 suomalaiset ostivat internetistä koti- ja ulkomaisista verkkokaupoista yhteensä noin 10 miljardilla eurolla. Myynnistä oli tavaroita 44 %, palveluita 54 % ja sisältöjä 1 %. Palveluiden suurta osuutta selittää matkailun (3574 miljoonaa euroa) ja rahapelien suosio ja ne ovatkin ostetuimpia tuoteryhmiä kulutus- ja viihde-elektroniikan sekä tietotekniikan ohella. Rahoitustuotteita eli pikavippejä, luottoja ja sijoituspalveluja, myytiin verkkokaupassa 159 miljoonalla eurolla vuonna 2011. (Lahtinen 2013, 15-17.)

Miljoonien ihmisten voima yhdessä uusien teknologioiden nopean kehityksen kanssa tekee sekä elektronisesta liiketoiminnasta että verkkovallasta monimuotoisen ja perinteiselle yritykselle vaikeasti käsiteltävän ilmiön. Mainostajat ovat siirtäneet yhä suuremman osan rahoista nettiin. Kauppalehti uutisoi 23.2.2013: "Internet nousi Ruotsin suurimmaksi mainosmediaksi". Uutissivustot ovat uudistaneet koko uutisten idean ja kilpailevat keskenään sekä nopeudella että aiheilla.

Televisio-ohjelmia ei enää katsota reaaliajassa televisiosta vaan tallennettuna internetpalveluista. Brändääminen ja sen seuraaminen on hankalaa, kun asiakkaat keskustelevat keskenään keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa. Vähittäiskauppias ei pysty hinnoittelulla ja valikoimallaan kilpailemaan verkkokauppojen kanssa. Pankkien palvelua ei tarvita enää niin paljon, kun internetistä löytyy paljon sijoitus- ja rahoitusvinkkejä sekä useita yrityksiä, jotka tarjoavat kulutusluottoja. Kuka tahansa voi perustaa sivuston, joka yhdistää ihmisiä. Hyvin suunniteltu sivusto saa nopeasti käyttäjiä, kun suositukset leviävät internetissä nopeasti. (Li & Bernoff 2009, 28-30.)

Internetsivujen verkkosisällön tulisi olla huolella suunniteltu. Kuvat, kuviot, äänet, videot jne. suunnitellaan asiakasta varten ja niiden perusteella asiakkaalle syntyy kuva yrityksen osaamisesta. Yrityksen osaamista ei arvioida hienon visualisen ilmeen tai uusimman tekniikan hyödyntämisen mukaan vaan käyttökokemuksen mukaan. Verkossa hyvä asiakaskokemus saadaan sisällöllä ja sen toteutuksen tueksi olisi hyvä tehdä edes jonkinlainen kohderyhmä- ja käyttäjätutkimus tai vähintään testata käyttöä ns. tavallisella käyttäjällä. (Tanni & Keronen 2013, 104-105, 107.)

Sisältöstrategian ja hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi on kehitelty LLTA-malli. Kirjaimet muodostuvat sanoista lupaus, lunastus, todistus ja aktivointi. LLTA-malli on työkalu, joka helpottaa sisältöjen välisten syy-seuraus-suhteiden hahmottamista. Useimmiten sivujen sanavalinnat ovat tarkkaan valittuja ja kirjoitusvirheetömiä hienon tekniikan kera, mutta varsinaista käyttökokemusta ei ole mietitty. Verkkosisällön suunnittelulla suunnitellaan ja ohjataan asiakkaan toimintaa. (Tanni & Keronen 2013, 107, 109.)

3.3.1 Elektroninen liiketoiminta

Elektronisella liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa hyödynnetään elektronisia tiedonsiirtokanavia asiakaskontaktien luomisessa ja ylläpitämisessä. Uudet liiketoimintamallit ovat haastaneet liiketoiminnan perinteiset tavat. Elektronisen liiketoimintamallin muodostavat palvelukonsepti, ansaintamalli, arvoverkosto, asiakkaat ja markkinat sekä kanavat. (Tinnilä ym. 2008, 17-18.)

Palvelukonsepti koostuu kolmesta osasta: tuotteesta, vuorovaikutuksesta ja toimintatavasta. Tuote voi olla konkreettinen tavara tai palvelu tai näiden yhdistelmä. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan yleensä asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Koneiden, laitteiden ja järjestelmien kanssa voi myös olla vuorovaikutusta. Yrityksen toimintatapa heijastuu asiakaspalveluun. (Reinboth 2008, 31-32.)

Ansaintamalli eli ansaintalogiikka on liiketoimintamallin osa, joka määrittelee, miten yritys saa taloudellista voittoa toiminnasta ja miten palvelusta tai tuotteesta saadaan kannattava. Elektronisessa liiketoiminnassa yritys voi tehdä tulosta useilla eri tavoilla, joita ovat

esimerkiksi: tapahtumalaskutus, ohjaamispalkkiot, jäsen- tai tilausmaksut, lisenssimaksut, kertamaksut, marginaali myytyjen tuotteiden tai palvelujen hinnasta, asiakastietojen myynti, arvoa lisäävät palvelut. (Tinnilä ym. 2008, 19-21.)

Arvoverkosto on liiketoiminnassa keskeinen käsite. Arvoverkosto muodostuu tietoverkkojen avulla toimivista useista eri toimijoista kuten toimittajilta, jakelijoista, palveluiden tarjoajista, infrastruktuurien omistajista ja asiakkaista. Kun perinteisessä liiketoiminnassa arvoketjut säilyvät muuttumattomina melko pitkään, elektronisessa liiketoiminnassa ne muuttavat jatkuvasti muotoaan ja kehittyvät. (Tinnilä ym. 2008, 21.)

Yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa samaan aikaan sekä fyysisessä että elektronisessa ympäristössä, kutsutaan hybridiksi. Tyypillinen hybridiyritys syntyy, kun perinteisessä ympäristössä toimiva yritys ryhtyy tarjoamaan palveluitaan myös elektronisten kanavien välityksellä. Hybridiryityksellä on mahdollisuus yhdistää toimintoja eri kanavissa ja hyödyntää jo perinteisissä kanavissa toimivia prosesseja. Muita elektronisen liiketoiminnan malleja ovat virtuaalikauppa, bittimyyjä ja katalogikauppias. (Tinnilä ym. 2008, 56-64.)

Hybridiryityksen etuja ovat: kustannussäästöt, markkina-alueen kasvattaminen, asiakasarvon kasvattaminen ja luotettavuus. Kustannussäästöjä syntyy esimerkiksi mainonnassa, kun yritys voi houkutella internetsivuillaan asiakkaita käymään myös myymälöissä tai kertomalla toimipaikan asiakkaille elektronisen asioinnin mahdollisuuksista. Taloudellista etua saadaan myös hyödyntämällä jo olemassa olevia tilaus- ja toimituskanavia. Elektronisella kanavalla yritys pystyy saavuttamaan myös maantieteellisesti kauempana olevia asiakkaita, jotka ovat elektronisesti paremmin tavoitettavissa. Asiakasarvo kasvaa sähköisen kanavan avulla, kun yritys voi luoda asiakkaille lisäarvoa esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille mahdollisuuden tilata ja tutustua tuotteeseen etukäteen. Tai asiakas voi kokeilla tuotetta liikkeessä ja myöhemmin ostaa sen elektronisesti. Hybridikauppaa pidetään muuta elektronista liiketoimintaa luotettavampana, koska asiakas pitää ostamista turvallisempana tuntiessaan toimijan ja tarpeen vaatiessa asiakkaalle on paikka palauttaa tuote tai esittää valitus. (Tinnilä ym. 2008, 60.)

3.3.2 Monikanava

Järvisen (2003) mukaan monikanavamalli kattaa käsitteenä ne kanavavaihtoehdot, jotka yksittäinen palveluntuottaja on palvelujensa tarjontaan valinnut. Tällöin valittuja kanavia on kaksi tai useampi ja valitut kanavat muodostavat ikään kuin paletin, joita tuottaja valintansa mukaan eri tilanteissa hyödyntää. Kuluttajien kannalta monikanavamallit merkitsevät lisääntyvää palvelujen saatavuutta ja sitä kautta palvelujen käyttämisen helppoutta.

Elektronisista eli sähköisistä kanavista puhutaan, kun ostoprosessi tai sen osa suoritetaan tietoverkon tai jonkin päätelaitteen avulla. Elektroniselle

liiketoiminnalle on ominaista, että kanavaa voidaan käyttää kaksisuuntaisesti, eli se toimii myös asiakkaalta myyjän suuntaan. Enää palvelua tai tuotetta ei osteta yhden kanavan kautta vaan niin sanotun monikanavan kautta. Monikanavaympäristössä palvelua tuottavat useat eri yritykset verkostoituneena yhteistyönä. Monikanavaisuudesta puhutaan yleensä palvelujen yhteydessä, jolloin palvelu on muokattu jokaiselle kanavalle erikseen hyödyntäen kanavien vahvuuksia ja ottaen huomioon kanavien sisältämät rajoitteet. Moniyhteyspalvelu taas on palvelu, jota on mahdollista käyttää useilla eri päätelaitteilla. Moniyhteyspalvelussa samaa palvelua jaellaan eri laitteisiin ja palvelukokemus pyritään yhtenäistämään eri laitteiden välillä. Tällöin palvelu pyritään tarjoamaan mahdollisimman samankaltaisena kaikille kanaville. (Tinnilä ym. 2008, 31, 137-138, 157-158.)

Epäsuorien palvelukanavien kehittymiselle on monia syitä. Merkittävimmät näistä ovat tekniikan kehittyminen, palvelujen paketointi, globalistuminen, muutokset asiakkaiden osaamisessa ja logistiikan kehittyminen. Mikään näistä kehitysvaihtoehdosta ei yksin olisi riittänyt monikanavamallien syntymiseen, vaan siihen on vaadittu useamman vaihtoehdon yhdistämistä ja usein myös luovaa ajattelua: tekniikka toimii mahdollistajana, paketit kytkevät mukaan kanavakumppanit, globalisaatiokehitys pakottaa miettimään palvelutuotannon keskittämistä ja hajauttamista, asiakkaat tuovat osaamis- ja saatavuusnäkökulman sekä tavaroiden jakeluteiden kehitystä käytetään eräänlaisena benchmarkingina. (Järvinen 2003)

Perinteisesti palvelun tuottajilla on ollut käytettävissään vain yksi tai kaksi erilaista kanavaa. Rakenteiden sijasta palvelun tuottajien pitäisi löytää vastaus kysymykseen, millä eri tavoilla asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat ovat parhaiten tavoitettavissa. Palvelukanavat voidaan jakaa omistuksellisesti kolmeen tyyppiin: palvelun tuottajan omistamat ns. omat kanavat, itsenäiset palvelun tuottajasta omistuksellisesti riippumattomat kanavat sekä useampien tuottajien tai välittäjien yhteisomistuksessa olevat kanavat. Palvelukanavia voidaan erotella toisistaan myös muilla kriteereillä; ne voivat olla samanlaisia tai erilaistettuja, ne voivat täydentää toisiaan tai olla päällekkäisiä. Mikäli palveluyritys valitsee toimintamallikseen samanlaiset kanavat, se tarjoaa joka kanavan kautta täsmälleen samanlaisen palvelusortimentin. Mikäli taas kanavat ovat erilaistettuja, niillä kullakin on oma toiminta-alueensa tai asiakassegmenttinsä, joka huomioonottaen tarjonta on suunniteltu. (Järvinen 2003)

Kuluttajat ovat muuttuneet entistä laatumietoisemmiksi ja vaativammiksi, mutta myös osaavimmiksi. Osaavat kuluttajat arvostavat ammattitaitoisia palveluyrityksiä ja ovat valmiita maksamaan haluamistaan palveluista. Kuluttajien käyttäytyminen muuttuu kaiken aikaa ja siksi myös palvelun tuottajien on muututtava. Asiakkaiden arvot muuttuvat erilaisten kehitystrendien ja jopa muotivirtausten myötä. Kuluttajat ovat erilaisia ja asiakkaiden erilaiset roolit edellyttävät palvelukanavilta erilaisia toimintatapoja. Näitä rooleja voi soveltaa kuluttajiin asiakkaina. Suuntauksena on tarjota jokaiselle hänen rooliinsa sopiva kanava ja

palveluvaihtoehto sen sijaan, että tarjotaan kaikille samaa palvelua samalla kanavakonseptilla. Mikäli palveluntuottaja erehtyy omien kuluttaja-asiakkaidensa omaksumista rooleista, edessä on asiakassuhteiden kriisi tai päättymisen. (Järvinen 2003)

Monikanavien lisääntyminen merkitsee kuluttajien kannalta parempaa palvelujen saatavuutta, mikä ilmenee asiointipaikan ja tavan valintojen kasvavina mahdollisuuksina. Jos parempaan saatavuuteen lisätään helppous ja nopeus, joita kuluttajat useiden tutkimustulosten valossa pitävät suuressa arvossa, tällöin monikanavastrategian valinneiden palveluyritysten on mahdollista kasvattaa myyntiänsä tämän toimintamallin avulla. Näin ollen monikanavaisuus tuo uusia menestysmahdollisuuksia palveluyritykselle. Monikanavaisuus tuo myös haasteita: yhden kanavan hallinta sitoo vähemmän resursseja ja on toimintatavoiltaan yksinkertaisempi kuin monen kanavan paletti. (Järvinen 2003)

Internetpuhelut ja pikaviestintäpalvelut ovat saavuttaneet suuren suosion. Pankkien ja muidenkin yritysten tulisi hyödyntää Skypeä ja sen kaltaisia internetpuheluita enemmän viestintäkanavana niiden suuren käyttäjämäärän vuoksi. Internetpuheluiden muita etuja suuren suosion ohella ovat edullisuus eli sovelluksesta toiseen soitetut puhelut ovat maksuttomia, jos ei oteta huomioon tietokonehankinnan ja internetliittymän kustannuksia. Kommunikointi nettipuhelussa on perinteistä puhelua monipuolisempaa, koska äänen lisäksi sovellus mahdollistaa videon eli osapuolet näkevät toisensa ja työpöydän jakamisen eli äänen ja kuvan lisäksi on mahdollisuus jakaa esimerkiksi tuote-esite tai laskelma. Internetpuhelun sijaan asiakas voi olla pankkiin yhteydessä pikaviestimillä eli chatin kautta käyttäen samaa sovellusta. Internetpuhelun käyttö on asiakkaille helppoa ja vaivatonta eli internetpuhelu yhdistyy yhdellä napinpainalluksella eikä edellytä numeron etsimistä. Internetpuhelujen ongelma on, että laatu ei vielä täysin vastaa perinteistä puhelua. (King 2010, 131-133, 137.)

3.3.3 Verkkopankit

Suomessa yleistyneet verkkopankkipalvelut ovat hyvä esimerkki onnistuneesta liiketoiminnan laajentamisesta internet-ympäristöön. Verkkopankkeja ovat internetin kautta käytettävät pankkisovellukset, joiden avulla kuluttaja tai yritys voi hoitaa pankkiasioitaan. (Tinnilä ym. 2008, 60.)

Finanssialan keskusliiton (2013) mukaan verkkopankki on muodostunut pääasialliseksi pankkiasiointikanavaksi Suomessa. Suomi on myös yksi edistyksellisimmistä maista pankkiteknisessä kehityksessä. Suomalaisista 70 prosenttia käyttää säännöllisesti verkkopankkia. Verkkopankkisopimuksia asiakkaan ja pankin välillä on yhteensä noin 4,3 miljoonaa. Yleisimmin käytetyt toiminnot verkkopankissa ovat laskujenmaksupalvelut ja tilitapahtumien seuraaminen. (Kontkanen 2011, 74.)

Henkilöasiakkaiden pankkiasiointi on muuttunut vuosikymmenien aikana konttoreista internettiin. Asiakkaiden pääsy pankkiin ja käsiksi omiin varoihin muuttui merkittävästi internetin myötä. Asiakkailta on mahdollisuus valita itse kuinka ja koska käyttävät rahojaan. Internetpankkipalveluiden suosituimmat ajat ovat aamulla aikaisin tai illalla myöhään. Mobiilipankkisovellusten myötä pankkipalveluista on tullut yhä liikkuvampia ja tulevaisuudessa maksut tulevat hoitumaan yhä automaattisemmin käyttäen mobiililaitetta maksuvälineenä kortin sijaan. Tekniikan ansiosta pankkipalvelut, kuten asuntolainojen käsittelyaika, osakekaupankäynti sekä maksujen välitys on nopeutunut myös yleisesti viime vuosikymmenten aikana. (King 2010. 34-39, 178.)

3.3.4 Asiakassuhde elektronisessa liiketoiminnassa

Asiakassuhde muuttuu jossain määrin, kun siirrytään elektroniseen ympäristöön. Kuluttajat ovat olleet varovaisia ja epäluuloisia ostaessaan internetistä ja siksi haluttomia antamaan kaupan kannalta tärkeitä tietoja kauppiaille. Kauppiat ja kuluttajaa eivät välttämättä tunne toisiaan entuudestaan, vuorovaikutus tapahtuu verkon välityksellä eikä tuotteita tai palveluita voi nähdä tai kokeilla. Asiakasuskollisuus ei ole perinteiseen myymäläkauppaan verrattuna yhtä hyvä elektronisessa liiketoiminnassa. Asiakkaiden hankintakustannus on melko suuri, jos yritys toimii vain internetissä. Asiakasuskollisuus on tarpeen, koska esimerkiksi online-kirjakaupassa asiakas tulisi pitää asiakkaana kaksi vuotta, jotta pelkkä hankintakustannus saadaan katettua. (Tinnilä ym. 2008, 35.)

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut internetissä merkittävästi viime vuosina. Tähän muutokseen on kaksi syytä. Ensinnäkin uudemmat teknologiat, tehokkaammat palvelut ja erilaiset keinot ovat muokanneet ihmisten tarpeita ajan myötä, jolloin odotukset ja käytettävä aika muokkaavat paljon ihmisten tarpeita. Ihmiset siis valitsevat tuotteen tai palvelun nopeuden, vaivattomuuden ja käytännöllisyyden mukaan. Hinta ei enää ole pääasia, jos se edellyttää useampia yhteydenottoja tai asiointikertoja. Toiseksi ajattelutapa on kääntynyt ja nykyään myyjät tarvitsevat asiakkaita eivätkä asiakkaat myyjiä. Tämän on aiheuttanut laajempi palveluntarjoajavalikoima ja kiristynyt kilpailu. Palveluita ja tuotteita on helppo vertailla internetissä ja asiakkaat saavat sieltä myös runsaasti tietoa, joka saattaa tehdä palvelusta tarpeettoman itsepalvelukanavan mahdollistaessa hankinnan. (King 2010, 25-31.)

Verkkovallan ja internetissä toimimisen perusteellinen ymmärtäminen edellyttää, että analysoidaan erilaisia osallistujia ja heidän määrällistä jakautumista. Se kuinka ihmiset osallistuvat internetin käyttöön, riippuu heidän nettisosiaalisuusprofiilistaan. Nettisosiaalisuusprofiilin ytimenä on ihmisten ryhmittely sen mukaan, mihin verkkovaltatoimintoon he osallistuvat. Profiilityyppejä on kuusi: luojat, kriitikot, keräilijät, liittyjät, katsojat ja passiiviset. Luoijat ovat nettikuluttajia, jotka vähintään kerran kuussa kirjoittavat blogia, ylläpitävät sivustoa tai siirtävät ääni- tai videotiedoston nettiin. Kriitikot reagoivat muuhun verkkosisältöön, lähettävät kommentteja blogeihin tai online-foorumeille, kirjoittavat

sivustoille arvosteluja tai muokkaavat wikejä. Keräilijät tallentavat osoitteita ja tägejä kirjanmerkkipalveluihin sekä äänestävät ja antavat suosituksia sivustoilla. Liittyjät osallistuvat sosiaalisiin medioihin ja ylläpitävät profiilejaan niissä. Katsojat kuluttavat sitä, mitä muut tuottavat, eli blogeja, videoita, podcasteja, foorumeita ja arvosteluja. Viimeinen ryhmä on passiiviset, jotka eivät osallistu, mutta käyttävät internetiä muihin tarkoituksiin. Internetin ulkopuoliset kuluttajat eivät osallistu lainkaan. Yhdysvaltalaisen nettiprofiilit jakautuivat vuonna 2007 seuraavasti: luojat 17 %, kriitikot 25 %, keräilijät 12 %, liittyjät 25 %, katsojat 48 %, passiiviset 44 %. Prosenttiosuuksien summa on yli 100 %, koska kuluttaja saattaa kuulua yhteen tai useampaan ryhmään. (Li & Bernoff 2009, 63-70.)

Uusien palveluiden käyttämisessä kokemattomat, mutta silti suhteellisen motivoituneet ihmiset ovat niin sanottuja aikaisten käyttäjien ohella ensiarvoisen tärkeä ryhmä elektronisten palvelujen yleistyessä. Edelläkävijät kokeilevat uusia elektronisia palveluita muutenkin ja täysin haluttomien motivoiminen on mahdotonta tai vähintään haasteellista. Vaikka internetin nykyiset suurkuluttajat ovat luonnollisesti niitä, joille palveluja internetissä kannattaa kehittää, myös internetin kokemattomien käyttäjien keskuudessa on paljon potentiaalia. Palveluiden on tuotettava selvää hyötyä ja lisäarvoa suhteessa vaihtoehtoihin palveluihin. Internetin tulee myös sopia kuluttajien elämäntapaan ja päivittäiseen elämänrytmiin. (Tinnilä ym. 2008, 131-132.)

Menestyäkseen verkkomaailmassa yrityksen on kuunneltava asiakkaita, jotta se oppii ymmärtämään heitä paremmin ja huomaa ehkä seikkoja, joita ei itse ole havainnut. Kuuntelu on helpompaa esimerkiksi oman suljetun internetyhteisön kautta tai teettämällä brändiseuranta blogeista, keskustelufoorumeista ja sosiaalisista medioista. Kuuntelun ohella yrityksen on myös itse osallistuttava ja tuotettava internetissä viestintää mainosten lisäksi. Aktivoimalla asiakkaita yritys saa heitä suosittelemaan yritystä tai palvelua. Tarjoamalla asiakkaille erilaisia työkaluja, tuetaan heidän internetasiointia ja asiakkaat auttavat toinen toisiaan työkalujen käytössä. Nopeassa kehityksessä kannattaa hyödyntää ja osallistaa asiakkaita tuotekehittelyssä. (Li & Bernoff 2009, 99-100, 115.)

Verkkokaupan tai palvelutarjoajan luotettavuus on ostajalle luonnollisesti erittäin tärkeä asia. Luotettavuusvaatimus on perinteistä liikettä kovempi, koska tuote tai palvelu usein maksetaan ennen toimitusta tai käyttöönottoa. Epäily siinä, että ostaja ei saisi rahoilleen vastinetta, vie ostajan taatusti muualle. Sivuston ulkoasu ja rakenne ovat luotettavuuteen vaikuttavimmat tekijät. Verkkokaupalle paras ulkoasu on tyylikäs ja hiukan konservatiivinen, jossa on helppo liikkua ja se on käytöltään looginen. Organisaation tunnettuus ja maine saa ison merkityksen myös verkkokaupan luotettavuudessa. Näiden lisäksi uskottavuuteen vaikuttaa sivujen informaatio ja määrä sekä kuinka asiakasta tullaan palvelemaan oston jälkeen. (Lahtinen 2013, 62-65.)

Asiakkuudenhallinta on noussut elektronisessa liiketoiminnassa puheenaiheeksi, koska yritysten kontaktit asiakkaisiin ovat muodostuneet

yhä vaikeammiksi hallita. Asiakkuuden hallinta on asiakkaiden tuntemista, asiakaskontaktien hallintaa, luottamuksellisten suhteiden luontia sekä palvelun differointia asiakkaiden kannattavuuden mukaan. Tietojärjestelmien näkökulmasta asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan menetelmiä, ohjelmistoja ja yleensä tiedonsiirtoratkaisuja, jotka auttavat yritystä hallitsemaan asiakassuhteitaan järjestelmällisesti. Asiakastietojen kerääminen on elektronisessa liiketoiminnassa huomattavasti perinteistä helpompaa. Tietoja hyödynnetään parhaiden asiakkaiden tunnistamiseen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja markkinoinnin kohdistamiseen potentiaalisille asiakkaille. Mitä paremmin asiakkaat tunnetaan sitä paremmin heidän tarpeensa voidaan tyydyttää. (Tinnilä ym. 2008, 35-37.)

Asiakkaat haluavat sähköisen palvelun tarjoavan heille parempaa elämää, lisää vapaa-aikaa ja taloudellisia säästöjä. Palvelun edellytys on siis, että se tyydyttää asiakkaan tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet, palvelu sopii käyttöominaisuuksiltaan asiakkaan tilanteeseen, sen käyttö ei vie liikaa aikaa ja asiakas luottaa saavansa palvelun avulla hyvät sopimukset, vaikka ne eivät aina olisi edullisimmat. Tyytyväinen asiakas on palvelun tuottajalle kannattava, koska tyytyväinen asiakas ostaa useammin ja yrityksen ei tarvitse panostaa asiakkuuteen ja markkinointiin niin paljon. (King 2010, 166.)

Vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin internetin käyttöä 45 maassa ja kysyttiin ihmisiltä, että aikovatko he hankkia pankkipalveluita verkkopankin kautta tulevan vuoden aikana. Vastaajista 20 % aikoi hankkia luottokortin, 18 % määräaikaistalletuksen, 14 % uuden tilin, 12 % pörssiosakkeita, 11 % vahinkovakuutuksen, 10 % johdannaisen, joukkovelkakirjan tai sijoitusrahaston, 9 % valuuttasijoituksen ja vain 4 % luoton ja 2 % turvallisen ja vakaan sijoitustuotteen. Vastaajat eivät välttämättä tienneet, että tuotteiden hankinta on mahdollista internetpankin kautta ja siksi vastausprosentti oli pieni monimutkaisten tuotteiden kohdalla. Lisäksi kokemattomat sijoittajat yleensä haluavat turvallisen sijoitustuotteen ja tarkempia tietoja tuotteesta, kun jo kokeneet sijoittajat käyvät itsenäisesti kauppaa internetissä. (King 2010, 59-60.)

3.3.5 Internetin yleistyminen

Tilastokeskuksen (2012) mukaan internetin käyttö yleistyy Suomessa enää hitaasti. Suomalaisista 16–74-vuotiaista 90 % käytti internetiä vuonna 2012. Osuus kasvoi edellisestä vuodesta yhden prosenttiyksikön. Netin käyttö yleistyy lähinnä tutkimuksen vanhimmassa eli 65–74-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa käyttäjien osuus nousi kahdeksan prosenttiyksikköä 61 %:iin. Alle 45-vuotiaiden ikäryhmissä ei kasvunvaraa ole viime vuosina enää ollut, sillä niissä lähestulkoon kaikki jo käyttävät nettiä. Internetin käyttö on tyypillisesti jokapäiväistä. 78 % 16–74-vuotiaista suomalaisista käytti nettiä päivittäin tai lähes päivittäin vuonna 2012. Vain yhdeksän prosenttia väestöstä oli internetissä kerran viikossa ja ainoastaan kaksi prosenttia tätä harvemmin. Lisäksi neljä viidestä internetiä päivittäin käyttävästä vastasi olevansa netissä monta kertaa päivässä. Osuus vastaa 63 % koko väestöstä. Yleisimmin nettiä käyttävät useasti päivässä 16–24-

vuotiaat (87 %). Vanhimmissa ikäryhmissä se ei vielä ole kovin yleistä. Internet muuttuu yhä jokapäiväisemmäksi, koska vuonna 2012 päivittäin nettiä käyttävien osuus nousi kaksi prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta. Useasti päivässä käyttävien osuus nousi neljä prosenttiyksikköä.

Jacob Nielsenin 1-9-90-teorian mukaan ihmiset useammin lukevat kuin osallistuvat sisällön tuottamiseen internetissä. Internetiä käyttävistä ihmisistä 90 % vierailevat internetsivuilla, mutta eivät osallistu. Heistä yksi prosentti osallistuu aktiivisesti ja yhdeksän prosenttia silloin tällöin. Osallistumisen erilaisuus vaihtelee internetsivun tai -palvelun mukaan ja esimerkiksi blogeissa osallistuminen on jopa teoriaa harvinaisempaa, mutta sosiaalisissa medioissa, kuten Facebookissa osallistuminen on yleisempää. Internetin käytön yleistyessä niin sanottu Pareton periaate, joka on tutumpi liike-elämässä, alkaa päteä myös elektronisiin palveluihin. Pareton mukaan missä tahansa ilmiössä 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. (Tancer 2009, 174-175, 193.) Nämä luvut kertovat, että vaikka internetin suosio on suuri, aktiivisia ovat vain harvat.

Lehtovirta arvioi Tieken (2012) artikkelissa internetissä käyttäytymistä vielä parilla muulla säännöllä. Verkossa kaikki monistuu, moninkertaistuu ja kasvaa. 1–10–100 -säännön mukaan yksi kirjoittaa, kymmenen jakaa ja kommentoi ja sata lukee. Kun esimerkiksi vastaa yhteen vihaiseen asiakaspalautteeseen nöyrästi ja asiallisesti, kirjoittaa kaikille sadalle, jotka vastauksen lukevat. Jos pulssi on yli 90, tuolloin ei 90-säännön mukaan koskaan saisi kirjoittaa internetiin. Verkossa käytävää väittelyä ei voi voittaa ja provosoitumalla antaa ainoastaan huonon kuvan organisaatiosta. 100-sääntö: Kaiken, mitä kirjoitat, pitää olla totta. Verkossa valheella on kauaskantoiset jäljet.

Googlen Avainsana-työkalulla on mahdollista selvittää, kuinka paljon eri hakusanoilla ja -termeillä tehdään hakuja internetissä. Työkalu on erinomaisen arvokas väline uuden liiketoiminnan potentiaalin arvioinnissa. Työkalun avulla voidaan arvioida kysyntää ja tuotteiden tai palveluiden kappalemääristä myyntiä. Hakutulos kertoo kuinka usein sanaa on haettu Googlen hakukoneen kautta viimeisen kuukauden aikana. (Lahtinen 2013, 41-43.)

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

MoSCoW-analyysissä (Kuvio 3.) on koottu yhteen teoriassa ilmenneet toimet, joiden avulla verkkoneuvotteluista voitaisiin saada suurin hyöty irti. Analyysissä toimet on jaettu neljään osioon: ehdottomiin (must), suositeltaviin (sould), kehitettäviin (could) ja jalostettaviin (would). Verkkoneuvottelujen aloittaminen edellyttää must-toimia, mutta parhaimman asiakaskokemuksen kannalta tulisi toteuttaa myös kohdat should ja could sekä myöhemmin tulevaisuudessa jatkokehittää verkkoneuvotteluja edelleen kohdan would mukaan.

MUST/ Ehdottomat	SHOULD / Suositeltavat
<ul style="list-style-type: none"> • Kysynnän ja tarjonnan taustaselvittelyt • Palvelun suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> ○ strategia ○ ihmiset ja teknologia ○ tavoitteet • Toteutuksen valmistelu • Asiakasprosessin mallinnus • Toiminnan vastuutus ja hallinta • Neuvottelijoiden koulutus • Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun lanseeraus ja markkinointi • Palvelulupauksen antaminen • Palvelutarpeiden tyydyttäminen • Asiakkaan osallistaminen • Joustavan palveluformaatin luominen • Nettisosiaalisuuden ja käyttökokemusten huomiointi palvelussa • Palvelun ja sen laadun seuranta • Seurannan raportointi • Asiantuntijuuden vahvistaminen • Asiakkaan tunnistamisen varmistaminen
COULD / Kehitettävät	WOULD / Jalostettavat
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastarpeiden ennakointi • Asiakaskokemuksen johtaminen • Palvelumuotoilu • Palvelun tuotteistus • Sosiaalisen median hyödyntäminen viestinnässä • Asiakassegmentointi internetkäyttöprofiilien mukaan • Luotettavuuden vahvistaminen • Myynnin valmennus • Vertailu ja benchmarking • Sopimuskäytäntöjen helpottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sovelluksen näytettävyyden ja käytettävyyden parantaminen • Uusien palvelukeinojen visiointi • Sähköisten palveluiden innovointi • Useampien asiakkaiden saavuttaminen • Imagon muokkaaminen uudella palvelulla • Palvelun sopeuttaminen asiakkaiden elämän rytmiin

Kuvio 3. MoSCoW-analyysi

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Neljännessä luvussa kerrotaan ja perustellaan tutkimusmenetelmien valinta. Valitut menetelmät ovat: empiirinen tutkimus, kvalitatiivinen menetelmä, tutkimusote tutkimuksellinen kehittämistyö, toimintatutkimus ja teemahaastattelu. Tutkimustuloksia analysoidaan matriisien eli case-ordered displayn avulla.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen toimintatutkimus ja menetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastattelututkimuksella verkkoneuvottelujen hyötyä ja niiden toteutusta käytännössä. Lisäksi tutkitaan, kuinka asiakaskokemus tulisi huomioida verkkoneuvotteluissa.

Kvalitatiivisen menetelmän valitsin, koska koen sen olevan kvantitatiivista syvempää. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka on luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedonhankintaprosessi ja jonka aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimusstrategia pyrkii ottamaan huomioon mahdollisimman ison kattauksen ihmisten toimintoja ja asioita. Eri toimintojen tai asioiden toistuvuutta, useutta tai korrelaatiota ei ylikorosteta. (Grönfors. 1985, 147.)

Tutkimusote on tässä työssä tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai toteuttamista. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Kehittämistyöllä pyritään luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä reflektiivisellä ajattelulla. Eri menetelmiä käytetään monipuolisesti ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-19.)

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä on tärkeää, että siihen vaikuttavat tekijät otetaan tavallista kattavammin huomioon ja työn tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on usein hyvin vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, jotka määrittelevät niiden toimintaa ja joiden pohjalta ne katsovat toimintaympäristöään. Käytännössä monella toimialalla tällaiset uskomukset ovat osoittautuneet vääriksi luuloiksi. Jos tutkimuksellisuuden sijaan päätökset perustuvat vain omiin kritiikittömiin näkemyksiin, vallitsevat uskomukset vaikuttavat päätöksiin, eikä asioita pystytä tarkastelemaan puolueettomasti. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

Koska verkkoneuvottelujen käyttöönotto ja arkipäiväistäminen ovat alussa, arvioitiin toimintatutkimuksen olevan paras suuntaus. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Keskeistä on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Koska verkkoneuvottelut ovat melko tutkimaton asia, valittiin tutkimuksen logiikaksi induktiivisen eli tietoa laajentavan näkökulman. Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä on keskeisenä aineistolähtöisyys, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtideoita. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 136.) Tutkimuksen lähestymistapa on eksploraatiivinen eli etsinnällinen, koska tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä sekä selittää jo tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

4.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa on aiheet suunniteltu huolella etukäteen. Kysymysten sanamuodot sekä kysymysten järjestykset ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. Tämä menetelmä sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää esimerkiksi, mitä ihmiset todella ajattelevat tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 41-42.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se mahdollistaa eniten muutoksia tiedonkeruuhetkellä, jos ilmenee yllättäviä tietoja ja niihin olisi hyvä saada tarkennuksia. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Hyvin toteutettuna ja analysoituna haastattelu vie aikaa. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein haasteellisia, koska valmiita malleja ei ole saatavilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34-35.)

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Haastattelussa korostetaan vuorovaikutusta ja haastateltavien elämysmaailmaa sekä heidän määritelmiään tilanteesta. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelussa.

Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48.)

4.3 Aineiston keruu

Aineiston kerääminen aloitettiin teoreettisesta aineistosta joulukuussa 2012. Teoreettisen viitekehyksen alkaessa muodostua, keskusteltiin toimeksiantajan kanssa tarkemmin tutkimuksesta ja mahdollisista haastateltavista alkuvuonna 2013.

Haastateltavien otannaksi valikoitui viisi, joista neljä edustivat pankkeja ja viides on ollut mukana verkkoneuvottelujen kehittämisessä. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2013. Haastateltavien valintakriteerinä oli käytännönkokemus ja päätöksenteko liittyen verkkoneuvottelujen käyttöönottoon. Kohdejoukko valittiin harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Juuri valituissa pankeissa on pilotoitu uutta neuvottelutapaa ja siksi OP-Pohjola-ryhmästä ei olisi tuoreempaa kokemusta ja näkemystä saatavana. Tästä syystä valinta oli luonnollinen.

Haastateltavat olivat neljä Osuuspankin edustajaa, jotka vastasivat pankissaan verkkoneuvottelujen käyttöönotosta sekä OP-Palveluiden verkkoneuvottelijoiden kehittämispäällikkö. Haastateltavat olivat:

- Paula Arminen-Peltonen, pankinjohtaja, Etelä-Karjalan Osuuspankki
- Erja Hakanpää, pankinjohtaja, Helsingin OP Pankki Oyj
- Teija Heikkinen, pankinjohtaja, Oulun Osuuspankki
- Katriina Raami, pankinjohtaja, Tampereen Seudun Osuuspankki
- Susanna Lönnberg, kehittämispäällikkö, OP-Palvelut / Sähköiset palvelut.

Haastatteluista neljä käytiin Microsoft Lyncin eli pikaviestimen kautta ääniyhteydellä ja yksi puhelimitse. Kukin haastattelu kesti 40-50 minuuttia. Haastattelussa kysymykset oli muotoiltu useammin miten kuin miksi muotoisiksi. Haastattelulomakkeita on kaksi, joista ensimmäisessä on 47 kysymystä ja muutama alakysymys (Liite 1) ja sitä käytettiin haastattelussa kehittämispäällikkö Susanna Lönnbergiä. Toisessa haastattelulomakkeessa on 57 kysymystä ja tällä lomakkeella haastateltiin pankinjohtajia. Haastattelulomakkeissa käytiin läpi verkkoneuvottelua, verkkoneuvottelujen käyttöönoton ja verkkoneuvottelusovelluksen suunnittelun osalta testauksesta käyttöönottoon asti. Osaan kysymyksistä oli nopea vastata, mutta muutamat vaativat enemmän perustelua. Kaikki haastateltavat kertoivat asioista laajasti ja monipuolisesti sekä kriittisesti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tein kirjallisia merkintöjä varmistaakseni haastattelutulokset. Tutkimusaineistot litteroitiin heti haastattelujen jälkeen.

4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi sekä tulosten esittäminen

Aiheen tuntemattomuuden vuoksi aineiston käsittely ja analysointi tehtiin monessa eri vaiheessa. Asiat pyrittiin tulkitsemaan ja esittämään

mahdollisimman selkeästi, jotta ne olisi helppo lukea myös finanssialaa tuntemattomalle.

Analyysin taustalla on teoreettisen viitekehyksen mukaan palvelun johtaminen ja kehittäminen, asiakaskokemus sekä internetin vaikutukset liiketalouteen. Analysointi koostuu aineiston jakamisesta käsitteellisiin osiin ja sen kokoamisesta uudestaan kuvauksiksi, yleistyksiksi tai johtopäätöksiksi. (Grönfors 1985, 154.)

Jokaista kysymystä analysoitiin case-ordered displayn -matriisimallin avulla. Tämä malli järjestää tiedot tapauskohtaisesti eli pankit on järjestetty niiden edustajien nimen aakkostuksen mukaan. Tämä osoittautui parhaaksi laadullisen tiedon järjestelyyn, kun matriisien avulla voi koota pankkikohtaisen kokonaiskuvan verkkoneuvottelujen toteutuksesta. Tavallisesti case-ordered displayssä järjestetään tiedot määrän mukaan, mutta tiedon määrä ei ollut olennaista tässä tutkimuksessa. (Miles & Huberman 1994, 187-189.)

Validiteettiin pyrittiin kertomalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimuksen suorittamisesta. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäinen validiteetin tarkistus edellyttää teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaista tarkistamista. Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen eli ulkoinen validiteetti on yksinkertaisesti vain hypoteesien todentamista. Haastattelututkimusta tehdessä aineisto on ulkoisesti validia silloin, kun haastateltava on antanut todenmukaisia tietoja kyseisistä asioista. Tavallisin tapa tarkistaa tämä on verrata eri haastateltavilta saatuja tietoja, tai verrata haastattelutietoja muulla tavoin kerättyyn tietoon. Sisäinen validiteetti kuvastaa tietoisuutta siitä, mitä on tehty ja että tunnetaan työ ja siinä käytetyt teoriat. (Grönfors 1985, 174.)

Grönforsin (1985, 175.) mukaan aineisto on reliabiliteetti, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin tarkistukset voidaan jakaa neljään tyyppiin: kongruenssiin, instrumentin tarkkuuteen, instrumentin objektiivisuuteen sekä ilmiön jatkuvuuteen. Kongruenssilla tarkoitetaan yhdenmukaisuutta, jonka avulla tarkistetaan miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Instrumentin tarkkuudella mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuutta, ilmiötä pyritään havainnoimaan mahdollisimman moneen kertaan ja saatuja tuloksia verrataan keskenään. Instrumentin objektiivisuudella tarkistetaan miten pitkälle muut ymmärtävät havainnontekijän tarkoituksen, esimerkiksi käytetään useampaa kuin yhtä havainnoijaa samassa tilanteessa. Ilmiön jatkuvuudella ilmaistaan jonkin havainnon jatkuva samankaltaisuus, havaittu ilmiö on siis todettu eri aikoina. (Grönfors 1985, 175-176.)

Tutkimuksen pohjana käytettiin useiden eri tutkijoiden havaintoja ja sekä suomalaisia että ulkomaalaisia lähteitä. Tällä tavoin pyrittiin laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa. Koska tutkijoita oli yksi, pyrittiin matriiseissa

käyttämään haastateltavien suoria lainauksia, jotta tutkimuksen lukija voi huomata myös varmemmin olennaiset asiat ja yhteneväisyydet.

Kvalitatiivisen tutkimuksen laatua on melko hankala määritellä tässä tutkimuksessa, koska kyseessä on uusi tutkimaton palvelukanava. Onnistuneen tutkimustuloksen takaamiseksi, työssä pyrittiin perustelemaan ja selittämään sekä aihetta että menetelmiä mahdollisimman syvällisesti. Haastatteluista käytettiin vain niitä osia, joilla on tieteellistä arvoa tutkimuksen kannalta ja joissa haastateltavat osoittavat tuntevansa sekä omaavansa kokemusta aiheesta. Tutkimus pyritään kuvaamaan tarkasti, koska mitä tarkempi kuva tutkimuksesta annetaan, sitä validimpi voidaan työn sanoa olevan. (Grönfors 1985, 178.)

5 YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ

Tässä viidennessä luvussa esitellään yhteenveto julkaisemattomista tutkimustuloksista. Lisäksi kerrotaan kehitysehdotuksia Länsi-Uudenmaan Osuuspankin verkkoneuvottelun käyttöönottoon.

5.1 Tutkimustulokset tiivistettynä

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt työskentelevät esimiesasemassa ja verkkoneuvottelujen käyttöönoton parissa neljässä eri Osuuspankissa ja OP-Palveluissa. Osuuspankit poikkeavat hiukan toisistaan asiakas- ja henkilökuntamääriltään, toimialueiltaan, organisaatioltaan sekä kilpailutilanteiltaan. Nämä eroavaisuudet antavat erilaisia vaihtoehtoja ja toimintatapoja verkkoneuvotteluiden käyttöönottoon. Pilottipankit ovat kooltaan suuria ja siten pilotointi on voitu toteuttaa laiminlyömättä muuta liiketoimintaa. Suuret asiakasmäärät helpottavat myös potentiaalisten verkkoneuvotteluasiakkaiden löytymistä.

Verkkoneuvottelujen pilotoinnit toteutettiin portaittain eri Osuuspankeissa loppuvuodesta 2012 ja alkuvuodesta 2013. Päätös pilottiin osallistumisesta oli tehty kevään ja kesän 2012 aikana, jonka jälkeen pankeissa oli aloitettu toteutuksen suunnittelu ja valmistelu.

Haastattelussa yhtä haastateltavaa pyydettiin täsmentämään verkkoneuvottelun käyttötarkoitus ja tavoite. Verkkoneuvottelu on videoyhteys asiakkaan ja pankin toimihenkilön välillä ja se on tarkoitettu olemassa oleville Osuuspankin henkilöasiakkaille, jotka omistavat Osuuspankin verkkopankkitunnukset. Verkkoneuvottelun tarkoituksena on palvella asiakkaita henkilökohtaisemmin internetissä ja mahdollistaa lisämyyntiä itsepalvelukanassa. Verkkoneuvottelu on uudenlainen palvelumuoto, joka on kehitetty ihmisten käytöksen määrittelemän tarpeen mukaan ja joka ei ole sidottu tiettyyn paikkaan. Uutta kanavaa ei ole räätälöity millekään asiakasryhmälle. Teknisen rajoituksen vuoksi palvelu on nyt alkuun mahdollinen vain nykyisille asiakkaille. Neuvottelussa asiakas tunnistetaan verkkopankkitunnusten ja täydentävien kysymysten avulla. Verkkoneuvottelujen tekninen toteutus on tehty OP-Palveluiden eri osastojen sekä Videran yhteistyöllä. Ulkomailta otettiin mallia, mutta vastaavaa toteutusta ei ollut, joten se kehiteltiin itse. Benchmarkingia muilta aloilta olisi voitu käyttää enemmän, jotta olisi saatu enemmän käytännön kokemusta verkosta kanavana.

Verkkoneuvottelu ja sen sovellus eivät vaadi pankilta tai asiakkaalta suuria satsauksia. Verkkoneuvottelu ei ole kallista pankeille, eikä se vaadi suuria järjestelyjä. Ainoat kustannukset laitehankintojen lisäksi ovat verkkoneuvottelijoiden koulutukseen satsattu aikaresurssi sekä mahdolliset markkinointitoimet. Asiakkaille palvelu ei myöskään useimmiten aiheuta lisäkustannuksia eli sen uskoisi entisestään alentavan kynnystä palvelun käyttöön. Asiakkaan tietokone tulee olla varustettu kameralla, kaiuttimella, mikrofonilla ja riittävällä internetyhteydellä, jotka

useimmissa tietokoneissa nykyään on ja asiakkaat ovat saattaneet tarvita laitteita myös moniin muihin palveluihin tai kommunikointiin internetissä.

Uudella neuvottelukanaavalla on useita etuja verrattuna muihin kanaviin. Pankki säästää resursseja, kun neuvottelut voidaan kohdistaa maantieteellisesti mihin toimipisteeseen tahansa ja toiminta resursoida hiljaisemmille osastoille tai konttoreille. Lisäksi verkkoneuvottelu on pankille imagoetu, koska vastaavaa ei vielä tunneta ja pankki voisi saavuttaa edelläkävijän maineen. Verkkoneuvottelun merkittävin lisäarvo asiakkaalle on ajan ja vaivan säästäminen. Uusi neuvottelukanaava mahdollistaa konkreettisten esimerkkien käytön jakamalla esimerkiksi lainalaskelman näytöllä. Tämä nopeuttaa ja helpottaa asiakkaalle asioiden sisäistämistä. Verkkoneuvottelu siis helpottaa arkea.

Internet erilaisine sovelluksineen ja käyttömahdollisuuksineen on yleisesti kehittynyt viime vuosina paljon. Ehkä juuri tämä kehitys on mahdollistanut myös verkkoneuvottelujen toteutumisen. Verkkoneuvottelu on suunniteltu huolella ja asiantuntijavoimin on haettu sopiva ratkaisu. Sovelluksessa on monia toimintoja, mutta visuaalisesti se on yksinkertainen. Toisaalta yksinkertaisuus helpottaa käyttöä monentasoisille tietokonekäyttäjille. Palvelun kehittämisessä turvallisuus on hintaa ja näytävyyttä ratkaisevampi tekijä. Yhteyden on oltava mahdollisimman suojattu, koska neuvottelussa käsitellään henkilötietoja ja pankkiasioita.

Verkkoneuvottelijoita koulutettiin 9-30 henkeä jokaisessa pilottipankissa. Neuvottelijoiden määrän valintaan ei käytetty mitään laskukaavaa tai arviota tulevista neuvotteluista. OP-Palvelut koulutti neuvottelijat ja mahdolliset pankin kouluttajat uuden sovelluksen käyttöön. Verkkoneuvottelijoiden koulutuksessa oli kaikissa pilottipankeissa painotettu tekniikkaa. Koulutettavat olivat pankissa jo työskennelleitä ja siksi neuvottelutyylisiin tai myyntiin uudessa kanavassa ei satsattu, vaikka ympäristö on uusi ja neuvottelu erilaista internetin välityksellä. OP-Palvelut tukee nykyisiä ja tulevia verkkoneuvottelevia pankkeja järjestämällä käyttökoulutusta ja info-tilaisuuksia. Koulutuksen lisäksi OP-Palvelut olisivat voineet tukea pankkeja laatimalla tukimateriaalia, kuten esimerkiksi mainos- ja tiedotusmateriaalia.

Verkkoneuvottelijoiden valinnassa painotettiin kahdessa pankissa vapaaehtoisuutta ja kahdessa pankissa valinnan tekivät esimiehet. Valintaan saattoi vaikuttaa myös työskentely tietyssä organisaation osassa tai verkkoneuvottelun edellyttämät tilat. Valitut henkilöt olivat pankin vanhoja työntekijöitä ja he työskentelevät pääasiassa rahoitus- tai sijoitusneuvottelijoina. Verkkoneuvottelijat työskentelivät verkko- ja puhelinpalvelussa tai pankin isoimmissa konttoreissa, mutta pankin tehokkuuden kannalta olisi parasta sijoittaa verkkoneuvottelut hiljaisimpiin konttorin. Useimmiten ajanvaraustarjonta on pyritty rakentamaan mahdollisimman laajaksi ja ainoastaan tarkenteet, jotka edellyttävät asiointia kasvokkain, on suljettu pois. Suurin osa neuvottelijoista on työskennellyt pankissa pitkään ja tämä voisi mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen ja asiantuntijuuden.

Verkkoneuvottelut ovat olleet pituudeltaan konttoritapaamisia lyhyempiä. Havainnollistavalla materiaalilla ja näytön jakamisella säästetään aikaa. Jotkut sopimuksista edellyttävät edelleen asiointia konttorissa eli kaikki sopimuksia ei voida viedä loppuun uudella neuvottelutavalla. Tapaamisajat ovat painottuneet päiväsaikaan, vaikka tavallisesti iltapäiväajat ovat olleet suosituimpia. Asiakkaiden paikkaa neuvottelun käymiseen ei ole tarkemmin tutkittu, mutta asiakkaat ovat neuvotelleet sekä kotoa että työpaikalta. Tällä hetkellä verkkoneuvottelu edellyttää tietokoneen ja verkkopankin täysversion. Verkkoneuvottelu mobiilissa on kehitteillä ja se tulee mahdollistamaan asiakkaalle suuremman liikkuvuuden.

Pilottipankit eivät olleet seuranneet verkkoneuvottelujen toteutumista lainkaan. Kaksi pankkia uskalsi esittää arvion ja niiden mukaan toisessa 20-25 % ja toisessa 50 % asiakkaista oli suostunut verkkoneuvotteluun sitä tarjottaessa. Asiakkaan epäröintiä tai syytä miksi asiakas ei ole suostunut neuvotteluun ei myöskään ollut seurattu missään pankissa. Teknisten asioiden uskottiin useimmiten olevan syynä kieltäytymiseen. Koska kyseessä oli testaus, olisi ollut tiedon kannalta hyvä seurata toteutumisprosentteja ja syitä kieltäytymisiin, jotta jatkossa osattaisiin paremmin vastata asiakkaiden ennakkoluuloihin tai epäröinteihin viestimällä tai palvelemalla.

Verkkoneuvotteluja ei ole segmentoitu tai räätälöity millekään asiakasryhmälle. Segmentoinnilla palvelua olisi voitu kohdentaa tarkemmin potentiaalisille asiakkaille. Neuvotteluiden asiakkaiden osalta ei tehty seurantaa, jotta potentiaalisia asiakkaita voitaisiin jatkossa kartoittaa tai markkinointia kohdentaa. Haastateltavat arvioivat verkkoneuvotteluasiakkaiden olleen sekä naisia että miehiä ja iältään 25-60-vuotiaita.

Valitettavaa, että verkkoneuvottelu nähdään tutkimustulosten mukaan vain asiakasprosessin kannalta nopeuttavana tekijänä ja nopeuttajana vain siltä osin, että se säästää asiakkaan aikaa paikan päälle tulemisessa. Nopeuttavia tekijöitä voisi olla myös esimerkiksi vaihtoehtojen selkeämpi selvittäminen havainnollistavalla materiaalilla. Lisäksi asiakkaan aikaa voitaisiin säästää entisestään, jos kertatunnistusta tai verkkovaltakirjaa käytettäisiin aktiivisemmin sopimuksen loppuun viemiseksi verkkotapaamisessa. Lisäksi uskon verkkoneuvottelujen parantavan asiakasprosessia laadullisesti, jos neuvottelusta saadaan luotua erinomainen asiakaskokemus.

Verkkoneuvottelujen seurauksena syntyneitä sopimuksia ei ole seurattu, mutta niitä arvioidaan tehdyn erityisesti rahoituksen osalta. Useimmissa tilanteissa sopimus on allekirjoitettu verkkoneuvottelun jälkeen konttorissa eikä kertatunnistusta ole käytetty, vaikka se olisi ollut mahdollista. Tällä tavoin uudesta kanavasta ei saada kaikkea hyötyä irti ja asiakaskin saattaa jatkossa valita konttoritapaamisen, jos siellä käyntiä edellytetään joka tapauksessa.

Verkkoneuvottelussa voidaan jakaa kaikkea sähköistä materiaalia ja jaettaessa kumpikin osapuoli näkee saman materiaalin yhtä aikaa. Verkkotapaamisessa molemmat osapuolet ovat jakaneet, mutta harvemmin asiakkaat. Pankin neuvottelija on käyttänyt olemassa olevia sovelluksia, laskureita ja esitteitä. Pankit eivät ole teettäneet materiaaleja verkkoneuvotteluja varten. OP-Pohjola-ryhmä ei myöskään ole teettänyt tai ohjeistanut materiaalin jakamista, eikä suunnitelmissa ole teettää tukiaineistoa. Kuten aikaisemmista vastauksistakin on käynyt ilmi, yksi verkkoneuvottelun merkittävistä eduista on mahdollisuus materiaalin jakamiseen. Tietokoneympäristö antaa lukuisia mahdollisuuksia erilaisille keskustelua havainnollistaville aineistoille.

Koko maassa kaikissa Osuuspankeissa verkkoneuvotteluja oli viime maaliskuuhun mennessä käyty kymmeniä, mutta ei satoja. Kaikki haastateltavat myönsivät määrien olevan vähäisiä ja edes kaikki verkkoneuvottelijat eivät ole käyttäneet lainkaan verkkoneuvottelua. Määrä on niin pieni, että sen vuoksi verkkoneuvottelua on hankala arvioida kanavana tai toimintatapana. Sekä asiakkaat että pankin neuvottelijat ovat olleet tyytyväisiä ja innoissaan uutuudesta, mutta silti varsinaisten neuvottelujen määrä on vähäinen. Testausvaiheessa systemaattinen palautteen kerääminen sekä verkkoneuvotteluun suostuneilta että kieltäytyneiltä asiakkailta ja analysointi olisi ollut tarpeellista, jotta asiakkailta olisi saatu tarkempaa tietoa uuden kanavan houkuttelevuudesta.

OP-Pohjola-ryhmä ja pilottipankit ovat tiedottaneet verkkoneuvotteluista intraneteissään. Lisäksi pilottiin osallistuvissa pankeissa on asia otettu esille palavereissa ja useimmiten näytetty pankin koko henkilökunnalle kuinka verkkoneuvottelu toimii. Tämän olisi pitänyt helpottaa palvelun tarjoamista asiakkaille, mutta ehkä se olisi edellyttänyt tukimateriaalia ja markkinointitoimia, jotta toimihenkilöiden ei tarvitsisi myydä ideaa asiakkaalle uudeltaisesta myyntineuvottelusta. Henkilökuntaa on myös sitoutettu uuden kanavan tarjoamiseen useimmissa pankeissa erilaisten porkkanoiden avulla, mutta ilmeisesti edut eivät olleet riittävän houkuttelevia.

Useimmat Osuuspankit ovat viestineet verkkoneuvotteluista OP-lehdessä, paikallislehtien uutisissa tai verkkosivuillaan. Varsinaisia mainoksia aiheesta ei ole tehty yhtään. Aihe pääsi maaliskuussa myös MTV3-kanavan 7-utisiin. Kilpailijapankeista Danske Bank Oyj on mainostanut heidän vastaavaa verkkotapaamistaan aktiivisesti valtakunnan tasolla, mutta muistaa pankeista ei ole havaintoa.

Palvelunkehittäjät ovat ennustaneet, että seuraavan viiden vuoden aikana kaikista neuvotteluista 10 % käydään verkossa ja tästä osuudesta 10 % on verkon mahdollistamia neuvotteluja. Pilotin jälkeen koulutukset aloitetaan keväällä 2013 ja puolet Osuuspankeista on ilmoittautunut mukaan. Näistä uskotaan suurimman osan ottavan kanavan käyttöön.

Haastateltavat toivoivat parannusta verkkoneuvottelun sovelluksen käyttöön. Tulevaisuudessa toivottiin sovelluksen kehittyvän myös

sähköisen allekirjoituksen ja uusiasiakasneuvotteluiden osalta. Uutuuden viehätys ja innostus sai ehkä unohtamaan uuden kanavan edellyttämät palvelujohtamistoimenpiteet.

Pilottipankkien edustajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä verkkoneuvottelujen käyttöönottojen toteutuksiin. Kaikkien haastateltavien mukaan käyttöönotto olisi pitänyt kuitenkin osin suorittaa toisin ja sitouttaa osapuolia enemmän sekä tarjota palvelukanavaa aktiivisemmin asiakkaille.

5.2 Kehitysehdotukset Länsi-Uudenmaan Osuuspankin verkkoneuvotteluihin

Pilotin aikana käydyt verkkoneuvottelut olivat niin vähäisiä, että yksin niiden perusteella ei ole mahdollista tehdä päätöksiä verkkostrategian kannalta. Tutkimustuloksia ja teoriaa voidaan kuitenkin hyödyntää verkkoneuvottelujen käyttöönoton ja neuvottelujen lisäämisen suunnitteluun.

Palvelujohtamisen vaiheet eli ideointi, visiointi, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely, suunnitelman tekeminen, toteutus ja johtaminen sekä seuranta ja jatkokehittäminen olisi hyvä käydä huolella läpi. Uuteen palvelukanavaan sitoutetaan mukaan sekä pankin johto, esimiehet että verkkoneuvottelijat ja muu henkilökunta.

Verkkoneuvottelu on kaikille uusi ja siksi tiedottamiseen tulisi panostaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ja viestinnässä tulisi painottaa verkkoneuvottelua käytännössä ja sen turvallisuutta sekä hyötyjä. Sisäisellä koulutuksella varmistettaisiin, että kaikki pankin työntekijät osaavat ohjata asiakkaan käyttämään kanavaa ja että he osaavat vastata asiakkaiden tavallisimpiin kysymyksiin verkkoneuvotteluista. Lisäksi verkkoneuvottelijat koulutetaan sekä sovelluksen hallinnan että kertatunnistussäännösten osalta ja valmennuksessa huomioidaan uuden kanavan edellyttämä kommunikointi ja asiakaspalvelu.

Tällä hetkellä OP-Pohjola-ryhmän intranetsivuilla ja verkkopankissa on hyvin vähän tietoa verkkoneuvottelusta. Aiheesta löytyy hakutoiminnolla muutamia faktoja, jos hakusana on ”verkkoneuvottelu”. Tämä sana on kuitenkin asiakkaille vieras ja siksi harva on osannut palvelumahdollisuutta hakea. Danske Bank Oyj:n mainonnassa puhutaan verkkotapaamisesta ja sillä hakusanalla ei löydy yhtään osumaa www.op.fi -sivuilta. Verkkoneuvotteluja olisi hyvä tuoda näkyvämmiin esiin asiakkaiden usein käyttämässä verkkopankissa sekä sosiaalisissa medioissa, joiden kautta voidaan tavoittaa internetin käyttäjäprofiileiltaan aktiivisempia asiakkaita.

Verkkoneuvottelijoiden valinnassa suositellaan vapaaehtoisuutta määräämisen sijaan. Toimihenkilön oma mielenkiinto ja halu opetella uutta, on loistava motivaatiotekijä. Neuvottelijoiden toivotaan olevan erilaisilla ja monipuolisilla osaamisilla, jotta asiakkaille voidaan tarjota monipuolisesti verkkoneuvotteluaikoja eri aiheilla.

Verkkoneuvottelun tueksi on hyvä laatia yksinkertaista materiaalia jaettavaksi keskustelun elävöittämiseksi ja selkeyttämiseksi, jotta asian sisäistämistä parannetaan ja nopeutetaan. Neuvottelu summista ja numeroista on asiakkaalle raskas seurata, jos sen aikana näytetään vain pari laskelmaa. Siksi olisi hyvä tehdä esimerkiksi Excel- tai Word-pohjainen kaavio pankin logoilla ja fonteilla, johon kirjattaisiin lukuja keskustelun edetessä. OP-Pohjola-ryhmän toivotaan kehittävän enemmän erikoisempaa materiaalia verkkoneuvottelun tueksi, kun uusi kanava tulee laajempaan käyttöön useimmissa Osuuspankeissa.

YouTubesta löytyy kaksi esimerkkivideota. Vastaavanlaisia videoita esimerkiksi korkokehityksestä ja asuntolainan edellytyksistä olisi hyvä teettää myös OP-Pohjola-ryhmässä. Videot saisivat olla pituudeltaan 1-3 minuuttia ja toimihenkilö voisi laittaa ne asiakkaan katseltavaksi sillä välin kun hän laskee ja valmistelee asiakkaalle tarjousta. Vaihtoehtoisesti videot täydentäisivät toimihenkilön puhetta keskusteltaessa korkokehityksestä ja havainnollistaisivat asiakkaalle markkinakorkojen historiaa. Videot löytyvät osoitteesta: <http://www.youtube.com/watch?v=OIHS60Y3LU4> ja <http://www.youtube.com/watch?v=4SNVx7Nl65M>. Videot eivät edellytä jatkuvaa päivittämistä, jos aiheet ovat yleistietoa. Ajankohtaisista ja muuttuvista tiedoista ei ehkä ole kannattavaa teettää tietoiskuja.

Näiden esimerkkien avulla verkkoneuvottelusta voidaan saada asiakkaalle erinomainen asiakaskokemus vahvistaen asiakkaan mielikuvaa neuvottelijan asiantuntijuudesta ja asiakkaan huomioimisesta. Vielä parempi uudesta toimintatavasta saadaan kehittämällä toimintaa esimerkiksi asiakkaiden toiveiden ja palautteiden avulla.

5.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiä oli kolme ja ne olivat: Mitkä ovat verkkoneuvottelun hyödyt? Minkälaista lisäarvoa verkkoneuvottelu tuo verrattuna muihin kanaviin? Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi verkkoneuvotteluissa?

Sekä pankki että asiakas saavat säästöjä verkkoneuvottelusta. Asiakkaalle säästöä syntyy ajasta ja vaivasta. Pankin säästö puolestaan muodostuu resurssien tehokkaammasta käytöstä. Uusi kanava ei edellytä merkittäviä investointeja tai erikoista tietokoneosaamista eli se sopii siksi monille asiakkaille. Kanavan kautta asiakkaita pystytään tavoittamaan paremmin päivääikaan, esimerkiksi lounastunnilla ja kanavan avulla saavutetaan myös asiakkaat, jotka eivät enää asu pankin toimialueella eivätkä siten välimatkan vuoksi pääse helposti asioimaan konttorilla. Kertatunnistussäännösten ja verkkovaltakirjojen avulla asiakkaan ei välttämättä tarvitse tulla konttorille lainkaan allekirjoittamaan asiakirjoja. Pankki saa verkkoneuvottelusta myös imagoetua ja edelläkävijän maineen. Verkkoneuvottelun merkittävin lisäarvo ja ominaisuus on materiaalin jakaminen video- ja ääniyhteyden lisäksi turvallisessa ympäristössä.

Palvelujohtaminen monikanavassa

Nykytekniikka helpottaa asioiden esilletuomista ja havainnointia, jolloin asiakkaan on helpompi ja nopeampi ymmärtää asioita.

Kokemukset verkkoneuvottelusta ovat olleet hyvät ja kehittämällä edelleen toimintaa verkkoneuvottelussa, asiakaspalvelusta voidaan saada parempaa ja luoda parempia asiakaskokemuksia nykyaikaisilla menetelmillä. Erinomainen asiakaskokemus edellyttää verkkoneuvottelussa tekniikan ja vuorovaikutuksen hallintaa ammattitaidon lisäksi.

Swot-analyysiin (Kuvio 4) on koottu yhteenvetona kirjallisuudesta ja tutkimuksessa ilmitulleet verkkoneuvottelujen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Internetin yleistyminen • Videopuheluiden arkipäiväistyminen • Ihmisten motivaatio uuden oppimiseen • Verkkopankkisovellus, jossa verkkoneuvottelu tapahtuu, on asiakkaalle tuttu entuudestaan • Neuvottelukanava on asiakkaalle maksuton • Ei edellytä asiakkaan saapumista sovittuun paikkaan vaan on mahdollista esim. kotoa tai työpaikalta • Mahdollisuus nopeaan tapaamiseen • Asiakkaan turvallisempi tunnistaminen kuin puhelinneuvottelussa • Yrityksen ansaintamalli ja tuotteet samat kuin muissa kanavissa, ei lisäinvestointeja • Pankki luotettava elektronisessa liiketoiminnassa • Hybridiyritys • Markkina-alueen kasvattaminen • Monipuoliset esitystavat jaetulle materiaalille (esim. video, animaatio, kaaviot yms.) • Neuvottelemisen mahdollista toimialueen ulkopuolella asuville/työskentelville asiakkaille 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritykselle tulee kuluja tekniikasta ja henkilökunnan kouluttamisesta • Edellyttää jatkuvaa tekniikan ja arvoverkoston kehittämistä • Henkilöstön on hallittava tekniikka ja neuvotteluympäristö, jotta asiakaspalvelu olisi sujuvaa • Asiakas saattaa aristella tekniikkaa ja epäillä turvallisuutta • Kaikki palvelut ja tuotteet eivät sovellu verkkoneuvotteluun • Asiakkaan tunnistaminen ei yhtä vahvaa kuin konttoritapaamisessa • Mahdollistaa vain yhden asiakkaan tunnistamisen kerrallaan • Suurin palvelupiikki aikaisin aamulla tai myöhään illalla • Kameran kautta kommunikointi on eleettömämpää kuin kasvotusten • Vanhoille asiakkaille eli ei mahdollista vielä uusasiakashankintaa
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Teknologian kehittyminen entisestään, esim. mobiilisovellukset • Verkkokaupan ja mobiililaitteiden yleistymisen entisestään • Pankkitoiminnan kehittyminen • Uusi kanava houkuttelee uusia asiakkaita • Edelläkävijän maine imagoetuna • Asiakkaalla matalampi kynnys osallistua neuvotteluun 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu lisääntyy, jos tekniikka mahdollistaa uusasiakashankinnan • Uusia kilpailijoita ulkomailta, joissa tekniikka kehittyneempää • Tietoturvariskit ja uudet virukset • Henkilökunnan osaaminen ei pysy kehityksen perässä

Kuvio 4. Swot-analyysi

6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä kuudennessa ja viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.

6.1 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Tutkimus oli mielestäni onnistunut. Sain vastaukset tutkimuskysymyksiin, vaikka pilottipankkien käytännön kokemukset verkkoneuvotteluista olivat vähäisiä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä uuden kanavan erinomaisuudesta ja suosittelevat sen käyttöönottoa. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin perusteellisesti ja sain riittävästi aineistoa tutkimusta varten. Kysymyspatteristo oli laaja, koska osassa kysymyksiä hain vastausta uuteen toimintatapaan eli verkkoneuvotteluun käytännössä, jotta voisin luotettavasti arvioida sen mahdollisuuksia ja hyötyjä. Pääosin kysymykset keskittyivät varsinaisen käyttöönottoon ja hyötyihin.

Tutkimustuloksia pidän luotettavina, vaikka verkkoneuvottelujen määrä olikin odotettua pienempi. Teorioiden pohjalta tein MoSCoW-analyysin toimista, joita uusi neuvottelukana ja sen hyödyntäminen edellyttävät luodakseen erinomaisen asiakaskokemuksen. Useimmat teoriapohjalta arvioimani seikat toteutuivat myös teemahaastatteluiden kautta.

Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta tutkimuksella saavutettiin hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa tuleviin verkkoneuvotteluihin sekä havaittiin seikkoja, joita on hyvä ottaa huomioon uutta kanavaa käytettäessä ja hyödynnettäessä.

Koen, että tutkimusmenetelmävalinnat osuivat oikein kattavan tiedon saamiseksi uudesta toimintatavasta. Teemahaastattelun avulla sain käytännönläheistä tietoa verkkoneuvottelusta ja matriisien käyttö helpotti kokonaiskuvien saamista pankkikohtaisesti erilaisista käytännön toteutuksista.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Verkkoneuvotteluista on tähän mennessä vähän kokemusta, mutta kokemukset ovat hyviä ja siten verkkoneuvottelujen kehittämistä ja hyödyntämistä kannattaa jatkaa. Suurempien neuvottelumäärien saavuttamiseksi, olisi hyvä selvittää asiakkaiden mielenkiintoa ja ennakkoluuloja uutta kanavaa kohtaa, jotta löydetäisiin syy vähäiselle neuvottelumäärälle. Verkkoneuvotteluun osallistuneiden asiakkaiden keskuudesta olisi hyvä tehdä asiakastutkimus ja tiedustella asiakaskokemuksia palvelun ja palvelemisen kehittämiseksi.

Kahdenkeskeisten neuvottelujen lisäksi kanava saattaisi soveltua myös laajempien asiakastilaisuuksien käyttöön. Tällöin kynnys osallistumiseen

Palvelujohtaminen monikanavassa

voisi alentua mielenkiintoisen aiheen ja muiden osallistujien vuoksi. Kanavan monipuolisempia käyttömahdollisuuksia voisi olla mielenkiintoista selvittää.

Kilpailijoiden vastaavista palveluista ei mainosten lisäksi ole tarkempaa tietoa saatavilla. Verkkoneuvottelujen vertailu eri pankkien välillä olisi myös mielenkiintoinen tutkimusaihe. Verkkoneuvottelua olisi hyvä benchmarkata laajemmin muille aloille kanavan ja kommunikoinnin kehittämiseksi. Verkkoneuvottelua on viime aikoina testattu lääketieteessä ja se tulee jatkossa yleistymään varmasti myös muilla palvelualoilla.

LÄHTEET

Kirjat ja vastaavat julkaisut

Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekes, Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki: Painotalo Miktor.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit – Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Innanen, A. & Saarimäki, J. 2012. Internetoikeus. Porvoo: Bookwell Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

King, B. 2010. Bank 2.0 - How Customers Behaviour and Technology Will Change the Future of Financial Services. Singapore: Marshall Cavendish Business.

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Li, C. & Bernoff, J. 2009. Verkkovalta: Voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Helsinki: Tietosanoma.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing: People, technology, strategy. 7. painos. Yhdysvallat, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki. 2013. Tulostiedote 2012.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. ja Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaamisen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino Oy.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook. 2. pianos. Yhdysvallat, California: Sage Publications.

Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt - Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint Oy.

Price, B. & Jaffe, D. 2008. The Best Service Is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service , Keep Them Happy, and Control Costs. Yhdysvallat, San Francisco: Jossey-Bass.

Rastas, A. 2009. Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2009. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta vastapaino. 78-102

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2009. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Schmitt, B. 2010. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Usa, Hoboken, NJ : Wiley.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.

Tancer, B. 2009. Click - What We Do Online and Why It Matters. Lontoo: HarperCollinsPublishers.

Tanni, K. & Keronen, K. 2013 Johdata asiakkaasi verkkoon: opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Liettua: Balto print.

Tinnilä, M., Vihervaara, T., Klimscheffskij, J. & Laurila, A. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0 - avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 12.10.2013. Osoitteessa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Banking on multichannel. 2011. McKinsey & Company. Viitattu 20.2.2013. Osoitteessa: http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/Financial_Services/Retail_Banking2010_Multichannel.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. Viitattu 12.10.2013. Osoitteessa: http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Viitattu 12.10.2013. Osoitteessa: http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Finanssialan keskusliitto ry. Sähköinen asiointi. Viitattu 21.2.2013. Osoitteessa: http://www.fkl.fi/teemasivut/sahkoinen_asiointi/Sivut/default.aspx.

Finanssialan keskusliitto ry. Asiakkaan tunnistaminen. Viitattu 21.2.2013. Osoitteessa: http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Asiakkaan_tunteminen.pdf.

Järvinen, R. 2003. Monikanavamallit mahdollisuutena: Kuluttajan kanavavalinnat vakuutuslalla. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. Osoitteessa: http://lta.hse.fi/2003/4/lta_2003_04_d4.pdf

Lehtovirta, V. 2012. Asiakkuus syvenee verkossa. Tieke. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Tiedosta-lehti. 1/2012. Viitattu 21.2.2013. Osoitteessa: http://www.tieke.fi/download/attachments/18383741/Asiakkuus_artikkeli.pdf?version=1&modificationDate=1333522405000.

Lieto, M 11.4.2013. Asiakaskokemus on kasvava kilpailuetu. Taloussanomat. Osoitteessa: <http://www.taloussanomat.fi/tael-raportit/2013/04/11/asiakaskokemus-on-kasvava-kilpailuetu/20135258/290>

Niemeläinen, J. 2013. Danske tarjoaa lainaneuvotteluja kotisohvalta – konttoriverkosto supistuu. Taloussanomat. Viitattu 20.1.2013. Osoitteessa: <http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2013/01/09/danske-tarjoaa-lainaneuvotteluita-kotisohvalta-konttoriverkko-supistuu/2013462/12?rss=4>

OP-Pohjola-ryhmä. Osoitteessa www.op.fi.

OP-Pohjola -ryhmän sisäinen tiedote. Verkkoneuvottelu asiakkaan kanssa. 14.9.2012. Intranet.

OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012. Viitattu 28.2.2013. Osoitteessa http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4282-OP-Pohjola-ryhma_Vuosikatsaus_2012.pdf.

Savaspuro, M. 2013. Internet nousi Ruotsin suurimmaksi mainosmediaksi. Kauppalehti. 23.2.2013. Viitattu 24.2.2013. Osoitteessa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/internet+nousi+ruotsin+suurimmaksi+mainosmediaksi/201302367883>.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-3504. 2012, 1. Internetin käytön muutokset . Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 20.2.2013. Osoitteessa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_kat_001_fi.html

Vidyo Desktop. Viitattu 5.2.2013. Osoitteessa www.vidyo.com/products/vidyodesktop

YouTube. Viitattu 14.1.2014. Osoitteessa: <http://www.youtube.com/watch?v=OIHS60Y3LU4> ja <http://www.youtube.com/watch?v=4SNVx7Nl65M>.

Muut lähteet

OP-Pohjola-ryhmän info-tilaisuus videoneuvotteluna. Verkkoneuvottelut asiakkaiden kanssa. 12.12.2013 klo 15.

Haastattelut

Arminen-Peltonen, P. Etelä-Karjalan Osuuspankki. 13.3.2013.

Hakanpää, E. Helsingin OP Pankki Oyj. 12.3.2013.

Heikkinen, T. Oulun Osuuspankki. 11.3.2013.

Lönnberg, S. OP-Palvelut. 18.3.2013.

Raami, K. Tampereen Seudun Osuuspankki. 19.3.2013.

LIITTEET

1. Haastattelulomake 1

OP-Pohjola –ryhmä/ Susanna Lönnberg

1. Tausta / Henkilö

- Nimi?
- Tehtävä?

2. Verkkoneuvottelu

- Mikä on verkkoneuvottelu?
- Kenelle ja mille asiakasryhmille verkkoneuvottelu on tarkoitettu?
- Mitä verkkoneuvotteluilla tavoitellaan?
- Kuinka asiakas tunnistetaan?

3. Palvelukonsepti

- Mikä on verkkoneuvottelun palvelukonsepti eli mitä tuotteita ja palveluja asiakkaille tarjotaan?
- Mikä on verkkoneuvottelujen ansaintamalli?
- Mikä on verkkoneuvottelujen arvoverkosto?
- Mitä investointeja uusi kanava edellyttää pankilta?
- Mitä hankintoja verkkoneuvottelu vaatii asiakkaalta?
- Mitä lisäarvoa verkkoneuvottelut tuovat asiakkaille?
- Mitä etua verkkoneuvottelusta on pankille ja asiakkaalle puhelinneuvotteluun verrattuna?
- Mitä etua verkkoneuvottelusta on pankille ja asiakkaalle konttoritapaamiseen verrattuna?
- Minkälaisia sopimuksia voidaan tehdä verkkoneuvottelussa?
- Minkälaista materiaalia verkkoneuvottelussa voidaan jakaa??
- Onko OP-Pohjola -ryhmä teettänyt materiaalia erityisesti verkkoneuvotteluja varten?
- Missä kanavissa verkkoneuvottelu on mahdollista tai koska ne tulevat mahdollisiksi valtakunnallisesti?
 - Verkkopankissa? Mobiilisovelluksella?
- Kuinka arvioit verkkoneuvottelujen kehittyvän tulevaisuudessa?

4. Verkkoneuvottelujen suunnittelu

- Koska verkkoneuvottelujen suunnittelu aloitettiin?
- Minkälainen suunnittelutiimi on verkkoneuvottelujen takana?
- Mistä verkkoneuvotteluihin otettiin mallia?
- Kuinka yhteistyökumppani Vidyö valittiin?

Palvelujohtaminen monikanavassa

- Kuinka OP-Pohjola -ryhmän verkkoneuvottelu eroaa kilpailijoiden vastaavasta?
- Minkälaisen asiakastutkimuksen OP-Pohjola-ryhmä teki suunnitellessaan verkkoneuvotteluja?
- Testattiinko verkkoneuvotteluja asiakkailla ennen pilotointia?

4. Verkkoneuvottelujen pilotointi

- Kuinka monessa Osuuspankissa pilotointi suoritettiin?
- Koska pilotoinnit tehtiin?
- Kuinka monta verkkoneuvottelua on käyty tähän mennessä?
- Minkälaista seuranta pilotoinnin aikana tehtiin verkkoneuvotteluista?
- Minkälaista palautetta pankit ovat antaneet verkkoneuvotteluista?
- Minkälaista palautetta asiakkaat ovat antaneet verkkoneuvottelusta yleensä?
- Teetikö OP-Pohjola -ryhmä asiakastutkimusta pilottipankeissa verkkoneuvotteluista?
- Koska verkkoneuvottelut otetaan käyttöön muissa Osuuspankeissa?

5. Pankkien valmistautuminen

- Kuinka OP-Pohjola -ryhmä on ohjeistanut Osuuspankkeja verkkoneuvotteluiden käyttöönotossa?
- Kuinka OP-Pohjola -ryhmä tukee Osuuspankkeja verkkoneuvottelujen käyttöönotossa?
- Kuinka arvioitte verkkoneuvottelujen määrän lisääntyvän käyttöönottojen myötä?
- Kuinka Osuuspankeissa arvioidaan tarvittava henkilökunnan määrä tuleviin neuvotteluihin?

6. Verkkoneuvottelut pankissa

- Miten verkkoneuvotteluista on tiedotettu Osuuspankkeja?
- Miten Osuuspankit koulutetaan käyttämään verkkoneuvotteluja?
- Mitä investointeja verkkoneuvottelut vaativat pankilta?

7. Verkkoneuvottelut asiakkaille

- Mitä verkkoneuvottelu vaatii asiakkaalta?
- Kuinka arvioit verkkoneuvottelujen muuttavan asiakasprosesseja?
- Mitä hyötyä verkkoneuvotteluista on?
 - Asiakkaalle?
 - Pankille?
- Mitä ongelmia verkkoneuvotteluissa on ollut?

8. Verkkoneuvottelujen markkinointi

- Miten OP-Pohjola -ryhmä on markkinoinut tai tiedottanut verkkoneuvotteluista pilottien aikana?
- Miten OP-Pohjola -ryhmä tulee mainostamaan verkkoneuvotteluja jatkossa?

2. Haastattelulomake 2

Haastattelulomake/ Pilottipankkien edustajat

1. Tausta / Henkilö

- Nimi?
- Tehtävä?
- Mikä roolisi on verkkoneuvotteluissa ja niiden käyttöönotossa?

2. Tausta / Osuuspankki

- Missä Osuuspankissa työskentelet?
- Paljonko pankilla on asiakkaita?
- Kuinka paljon pankissa on henkilökuntaa?
- Kuinka moni henkilökunnasta hoitaa yksityishenkilöiden asiakasneuvotteluja työkseen?
- Kuinka monta konttoria pankissa on?
- Mitä muita palvelutoimintoja pankilla on?
- Mikä on pankin palveluaika neuvotteluissa?

3. Kilpailutilanne

- Mikä on toimialueen markkinaosuus?
- Mitä muita pankkeja toimii alueellanne?

3. Verkkoneuvottelujen suunnittelu

- Koska pankki päätti lähteä mukaan pilotointiin?
- Kuka on vastuussa verkkoneuvotteluista ja niiden käyttöönotosta sekä seurannasta?
- Millä perusteella verkkoneuvottelijoiden määrä valittiin?
- Miten verkkoneuvottelijoiden valintaprosessi toteutettiin?
- Kuinka monta kouluttajaa pankissa valittiin?
- Kuinka monta järjestelmäosaajaa koulutettiin?
- Kuinka monta verkkoneuvottelijaa koulutettiin?
- Missä konttoreissa/tiimeissä neuvottelijat ovat?
- Mitkä ovat neuvottelijoiden toimenkuvat? Rahoitus/Sijoitus tms.?
- Kuinka pitkä kokemus verkkoneuvottelijoilla on pankkityöskentelystä?
- Millä ajanvarausprofiililla on mahdollisuus varata verkkoneuvottelu?
- Onko asiakkaan mahdollista sekä verkkoneuvotella että allekirjoittaa asiakirjat saman toimihenkilön kanssa?
- Kuinka verkkoneuvottelutilat toteutettiin pankissa?
- Kuinka neuvottelijat koulutettiin?
- Kuinka muu henkilökunta tiedotettiin verkkoneuvotteluista?
- Kuinka muu henkilökunta sitoutettiin verkkoneuvotteluihin?
- Miten verkkoneuvottelua markkinoitiin asiakkaille?
- Missä tilanteissa verkkoneuvottelua tarjottiin asiakkaille?
- Kuinka paljon verkkoneuvotteluja tarjottiin asiakkaille?
- Kuinka moni kilpailijapankeista on alueellanne ottanut verkkoneuvottelut käyttöön?
- Miten kilpailijat markkinoivat verkkoneuvottelua?

4. Asiakasprosessi

- Miten verkkoneuvottelu muuttanut asiakasprosessia?

5. Verkkoneuvottelut käytännössä

- Mitä hyötyä verkkoneuvotteluista on?
 - pankille?
 - asiakkaille?
- Koska verkkoneuvottelut on aloitettu?
- Kuinka monta verkkoneuvottelua on käyty tähän mennessä?
- Minkälaisia sopimuksia asiakkaiden kanssa on tehty verkkoneuvottelussa?
- Minkälaisia sopimuksia asiakkaiden kanssa on saatu aikaiseksi verkkoneuvottelun seurauksena?
- Kuinka kauan verkkoneuvottelut kestävät?
- Kenelle verkkoneuvotteluja on tarjolla?
- Ketkä tai minkälaiset asiakkaat ovat valinneet verkkoneuvottelun ja onko havaintoja asiakkaan iästä, sukupuolesta, elämäntilanteesta tai koulutustaustasta?
- Missä asiakkaat ovat olleet verkkoneuvottelussa? Kotona, työpaikalla?
- Mihin aikaan verkkoneuvotteluja on käyty?
- Miten asiakkailta on pyydetty palautetta verkkoneuvottelujen jälkeen?
- Kuinka asiakkaat ovat kokeneet teknisen sovelluksen ja sen käytön?
- Minkälaista palautetta verkkoneuvotteluista on saatu asiakkailta?
- Minkälaista palautetta verkkoneuvotteluista on saatu verkkoneuvottelijoilta?
- Miten toimihenkilöt ovat kokeneet uuden kanavan?
- Kuinka toimihenkilöt ovat kokeneet teknisen sovelluksen?
- Minkälaista materiaalia pankin toimihenkilö tai asiakas on jakanut verkkoneuvottelussa?
- Minkälaisia ongelmia verkkoneuvotteluissa on ollut? (esim. tekniikka) Kuinka mahdolliset ongelmatilanteet on hoidettu?

6. Tulevaisuus ja kehittäminen

- Kuinka arvioit verkkoneuvottelujen käyttöönoton onnistuneen?
- Mitä tekisit toisin verkkoneuvottelujen käyttöönotossa?
- Mitä toimenpiteitä on aloitettu verkkoneuvottelujen kehittämiseksi?
- Kuinka toivoisit verkkoneuvottelusovellusta kehitettävän?
- Miten arvioit verkkoneuvottelujen määrän kehittyvän tulevaisuudessa?